



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Gestion des risques d'une régie d'avance : cas de la régie
d'avance de la Commission de l'UEMOA**

Présenté par :

DALLY Romaric Achille

Dirigé par :

SEDEDJI Kodjo Agbéko

**Directeur de l'audit interne de la
Commission de l'UEMOA**

Burkina Faso

Bibliothèque du CESAG



111820

M0440AUDIT12

SOMMAIRE

Dédicace	iv
Remerciements	v
Liste des tableaux	vi
Listes des figures	vii
Liste des abréviations	viii

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

PREMIERE PARTIE : ASPECT THEORIQUE DE LA GESTION DES RISQUES LIES A LA REGIE D'AVANCE.....	6
--	---

<u>CHAPITRE I</u> : CADRE CONCEPTUEL DE LA REGIE D'AVANCE.....	8
--	---

1.1 La Régie d'avances.....	8
1.1.1 Présentation de la Régie d'Avances.....	8
1.1.2 Objectif de la Régie d'Avances.....	8
1.1.3 Versement de l'avance.....	9
1.1.3.1 Versement de l'avance initiale au régisseur.....	9
1.1.3.2 Mode de règlement de l'avance initiale au régisseur.....	9
1.1.4 Modification du montant de l'avance.....	10
1.1.4.1 Augmentation de l'avance.....	10
1.1.4.2 Réduction du montant de l'avance.....	10
1.1.5 Approvisionnement de la caisse.....	10
1.1.6 Modalité de règlement des dépenses.....	11
1.1.6.1 Les règlements en numéraires.....	11
1.1.6.2 Règlement par chèque sur le compte de disponibilité du régisseur.....	11
1.1.6.3 Règlement par mandats postaux.....	12
1.1.6.4 Règlement par virement.....	12
1.1.6.5 Règlement par virement automatique.....	12
1.1.7 Contrôle exercés par le régisseur à l'occasion du règlement des dépenses.....	12
1.1.7.1 Règles générales.....	12
1.1.7.2 Contrôle de la validité de la créance.....	13
1.1.8 Reconstitution de l'avance.....	14
1.2 : Risques opérationnels de la Régie d'Avances.....	15
1.2.1 Les risques liés à la Régie d'Avances.....	15
1.3 Le dispositif de contrôle interne de la Régie d'avance.....	16
1.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne.....	17
1.3.1.1 Définition du contrôle interne de la Régie d'avance.....	17
1.3.1.2 Objectifs du contrôle interne de la Régie d'avance.....	18
1.3.2 : Principes du contrôle interne.....	19
1.3.2.1 Le principe d'organisation.....	19
1.3.2.2 Le principe d'intégration.....	20
1.3.2.3 Le principe de permanence.....	20
1.3.2.4 Le principe d'universalité.....	20

1.3.2.5 Le principe d'indépendance	20
1.3.2.6 Le Principe d'information	20
1.3.2.7 Le principe d'harmonie ou d'adéquation	21
1.3.2.8 Le principe de prévision	21
1.3.2.9 La qualité du personnel	21
CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA REGIE D'AVANCES.	22
2.1 Définition de la gestion des risques liés à la Régie d'avance.....	22
2.2 : Les éléments du dispositif de gestion des risques.....	23
2.2.1 Environnement interne	23
2.2.2 Fixation des objectifs	24
2.2.3 Identification des risques.....	24
2.2.4 Evaluation des risques	24
2.2.5 Traitement des risques.....	25
2.2.6 Activités de contrôle.....	25
2.2.7 Information et communication	25
2.2.8 Pilotage.....	25
2.3 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	26
2.3.1 : Définitions et objectifs de la cartographie des risques.....	27
2.3.1.1 Définition de la Cartographie des risques	27
2.3.1.2 Objectif de la cartographie des risques	29
2.3.2 : Intérêt de l'établissement de la cartographie des risques d'une régie d'avance	30
2.4 : Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques de la régie d'avance.....	35
2.4.1 Procédure d'octroi d'avance bien définie.....	36
2.4.2 Bonne procédure de décaissement des fonds.	36
2.4.3 Justification des dépenses par des pièces justificatives.....	36
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE	38
3.1 : La démarche de recherche	38
3.1.1 : Découpage de l'activité de la Régie Centrale d'Avances.	39
3.1.2 : Identification des risques attachés à chaque tâche.....	39
3.1.3 : Identification du dispositif de contrôle interne.....	39
3.1.4 : Validation de la cohérence.....	39
3.2 : Modèle théorique d'analyse.....	39
3.2.1 : Indicateur et mesure des variables	41
3.2.2 : Les hypothèses de recherche.....	41
3.3 : La collecte des données	41
3.2.1 Les données primaires	42
3.2.2 Les données secondaires	42
3.2.2.1 Les entretiens.....	42
3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.	43
CADRE PRATIQUE	44
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA COMMISSION DE L'UEMOA	46
4.1 Historique.....	46
4.2. Description de l'UEMOA	47
4.2.1 Les Organes de Direction.....	47
4.2.1.1 La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement	47
4.2.1.2 Le Conseil des Ministres.....	47
4.2.1.3 La Commission de l'UEMOA.....	47
4.2.2 Les Organes de Contrôle de l'UEMOA	52

4.2.2.1 La Cour de Justice	52
4.2.2.2 La Cour des Comptes	52
4.2.2.3 Le Comité interparlementaire.....	52
4.2.3 Les Organes consultatifs	53
4.2.3.1 La Chambre Consulaire Régionale	53
4.2.4 Les Institutions Spécialisées.....	53
4.2.4.1 La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)	53
4.2.4.2 La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)	54
4.3 Missions de l'UEMOA.....	56
CHAPITRE V : LA GESTION DES RISQUES DE LA REGIE CENTRALE D'AVANCES DE LA COMMISSION DE L'UEMOA.....	57
5.1 Présentation de la Régie Centrale d'Avances de la Commission.....	57
5.1.1 Les objectifs de la Régie Centrale d'Avances.....	57
5.1.2. Organisation et fonctionnement de la Régie Centrale d'avances.....	57
5.1.2.1 Rappel.....	57
5.1.2.2 Organisation de la Régie Centrale d'avances.....	59
5.1.2.3 Fonctionnement de la Régie Centrale d'avances	60
5.1.2.4 Contrôle et responsabilité du Régisseur Central	62
5.1.2.5 Les mesures d'accompagnement.....	62
5.1.3 Procédure d'exécution du Budget de fonctionnement	64
5.1.3.1 Les dépenses d'investissement.....	64
5.1.3.2 Les dépenses de fonctionnement.....	64
5.1.4 Procédure de Gestion ou Diagnostic de la Régie Centrale d'avances.....	64
5.1.4.1 Octroi d'avances.....	65
5.1.4.1.1 Appel de fonds	65
5.1.4.1.2 Prise de la décision d'octroi d'avances à régulariser	65
5.1.4.1.3 Versement des avances.....	65
5.1.4.2 Paiement des dépenses	66
5.1.4.3 Ordres de décaissement.....	66
5.1.5 Les dépenses éligibles	66
5.2 Les risques liés à la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA....	66
5.2.1 Les risques liés à chaque activité ou tâches de la Régie Centrale d'Avances....	68
5.2.2 Les Dispositions spécifiques de maîtrise des risques de la Commission de l'UEMOA.....	72
5.3 Validation de la cohérence du dispositif spécifique de maîtrise des risques liés à la régie d'avances.....	76

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

A DIEU, le Tout puissant ;

A Mes Parents,

qui n'ont ménagé aucun effort pour l'éducation, l'amour et le courage tout au long de mon existence. Que Dieu vous accorde longue vie afin que vous puissiez bénéficier des fruits de tous vos efforts ;

A mes frères et sœurs,

pour votre soutien inestimable durant toutes mes années de formation et votre disponibilité ;

A mes amis,

pour leurs réconforts et encouragements ;

A la Famille

REMERCIEMENTS

J'exprime une profonde gratitude à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont œuvré à la réalisation de ce mémoire, en particulier :

- A la Commission de l'UEMOA avec à sa tête son Président, Monsieur Soumaila CISSE de nous avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail qui nous l'espérons contribuera à l'amélioration de la gestion de la Régie d'Avances de cette Organisation sous régionale ;
- A Monsieur Kodjo Agbéko SEDEDJI, Directeur de l'Audit Interne de la Commission de l'UEMOA pour son encadrement et ses conseils avisés, et à tous ses collaborateurs ;
- A Monsieur Jérôme BRO GREBE, Commissaire du Département Social et Culturel (DDS) de la Commission de l'UEMOA pour sa disponibilité ;
- A Monsieur Ahio Augustin NIANGO, Directeur de Cabinet du DDS, de la Commission de l'UEMOA, pour ses soutiens inestimables ;
- A Monsieur Kossi Tossa HOUNKPATI, Assistant du Directeur de l'Audit Interne de la Commission de l'UEMOA, pour les informations, ses conseils et son soutien ;
- A Monsieur Moussa Yazidi, pour les efforts déployés au cours de notre formation et la qualité des enseignements reçus ;
- A tout le corps professoral du CESAG ;
- A mes camarades de la 19^e Promotion du DESS Audit & Contrôle de gestion pour les beaux moments passés ensemble et surtout l'esprit de famille qui régnait durant la formation ;
- A toute la communauté Ivoirienne de Dakar et surtout du CESAG.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques liés à la Régie Centrale d'avances.....	21
Tableau 2 : Indicateurs de mesure des variables.....	51
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des personnes rencontrées.....	53
Tableau 4 : Risques liés à la Régie Centrale d'avances de la Commission de l'UEMOA	79
Tableau 5 : Tableau Synoptique des processus de traitement des dépenses éligibles sur la Régie Centrale d'Avances.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Récapitulatif des objectifs de la Cartographie.....	30
Figure 2 : Matrice de criticité simple.....	33
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	54
Figure 4 : Organigramme de la Commission de l'UEMOA.....	62
Figure 5 : Organigramme de l'UEMOA.....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

DAI : Direction de l'Audit Interne

DATC : Département de l'Aménagement du territoire Communautaire, du Transport et du
Tourisme.

DDE : Département du Développement de l'Entreprise, des Télécommunications et de
l'Energie.

DDSC : Département du Service Social et Culturel

DDRE : Département du Développement Rural, des Ressources Naturelles et de
l'Environnement

DFB : Direction des Fonds et du Budget

DFC : Direction du Contrôle Financier

DMRC : Département du Marché Régional, du Commerce, de la Concurrence et de la
Coopération

DPE : Département des Politiques Economiques et de la Fiscalité intérieure

DSAF : Département des Services Administratifs et Financiers

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

TFfa : Tableau des Forces et faiblesses

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Depuis longtemps l'Afrique a été minée par plusieurs problèmes notamment la guerre et ses corollaires. Elle a eu du mal à se relever de ces maux, ralentissant considérablement son développement et faisant ainsi d'elle le continent le plus pauvre.

Cependant, devant la détermination de certains de ses fils, elle a d'abord entamé son rassemblement, ensuite son diagnostic pour faire face aux défis du futur. Dès lors, les compétences ont été nécessaires dans plusieurs domaines notamment la gestion. Entre les programmes d'ajustement structurel et les autres remèdes proposés par les partenaires au développement, il a fallu prendre conscience des potentialités qui étaient les nôtres afin d'en venir à bout et mieux, d'innover, pour faire reculer de façon considérable la pauvreté.

C'est en cela que l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), Institution sous-régionale regroupant en son sein huit pays, a débuté un vaste chantier de mise en place d'une politique d'intégration régionale, afin de faciliter la libre circulation des biens et des personnes mais aussi et surtout, d'améliorer les conditions de vie de ses populations. Elle a initié et soutenu, de vastes projets et programmes de développement dans plusieurs domaines notamment l'agriculture et l'enseignement supérieur.

Toute organisation évolue. Cette évolution ne touche pas seulement l'aspect intérieur mais également l'environnement direct et l'entreprise en tant qu'actrice sur la scène du contexte économique au sens large, se doit de prendre les dispositions nécessaires afin de ne pas être surprise par les risques qui l'environnent. Ceci nécessite une organisation bien structurée et des moyens humains, matériels et financiers. A l'intérieur, l'organisation évolue par la croissance, la compression, le changement de personnel, de nouveaux engagements, de même que les modifications qui se produisent à l'intérieur. En fonction du type d'activité qu'il exerce, le responsable s'organisera de manière différente mais toujours dans un objectif concret : réaliser des profits.

Comme le disait Patrick Liedth¹, la seule évidence sur l'avenir est l'incertitude. C'est un élément inhérent à notre vie et à nos actions. Nous pouvons bien sûr essayer de rendre un évènement futur aussi probable que possible, mais nous ne pouvons la maîtriser avec certitude absolue parce que nous ne pouvons pas maîtriser l'avenir.. Depuis toujours, les risques prennent différentes formes. Ils se manifestent sous des aspects variés juridique, financier, social, environnemental, de sécurité, de qualité, d'hygiène etc. Il est donc important d'évaluer

¹ Economiste Allemand

les risques de manière transversale avec un même regard sur l'ensemble des processus et des activités qui composent une structure. Les entreprises réagissent et elles n'ont guère le choix. Hier encore uniquement soucieuses de qualité et de productivité, elles intègrent désormais les contraintes sociétales dans leur système de management : les risques.

La Commission de l'UEMOA est l'un des Organes de l'UEMOA dont le rôle est de faciliter les activités des états membres dans la conduite de leur projet commun. Elle regroupe plusieurs Départements et Directions qui facilitent la mise en place de sa politique. Par ailleurs, elle dispose de plusieurs outils de gestion entre autre la Régie Centrale d'avances. La Régie Centrale d'avances est un instrument rattaché à la Direction des Fonds et Budget et s'occupe des paiements des dépenses de missions, des dépenses d'organisation de réunions et des menues dépenses. A ce niveau, il s'agit donc d'une procédure exceptionnelle de paiement des dépenses, mise en place pour des raisons de célérité. La gestion de la Régie Centrale d'avances peut comporter plusieurs risques qui pourraient provenir de la défaillance des procédures, des systèmes de contrôle ou des acteurs internes. La maîtrise de ces risques opérationnels nécessite la mise en place d'outils supplémentaires de pilotage et de contrôle efficace afin de faire face au mieux à des situations désagréables. Par ailleurs, l'afflux continu d'innovations technologiques dans nos économies et sociétés a augmenté la nécessité de maîtriser les risques. Aussi la croissance de nos systèmes fait-il que les conséquences d'une défaillance, même toujours plus improbable, sont d'une gravité jamais atteinte, que ce soit en termes absolus ou relatif. Mais qui veut gérer les risques efficacement se doit d'avoir un cadre d'analyse adéquat. L'un des cadres est la Cartographie des risques.

La Commission de l'UEMOA l'a si bien compris, et a initié à travers sa Direction d'Audit Interne le projet de cartographie des risques des ses activités. Ce projet vise la mise en place d'une cartographie des risques des Organes de l'UEMOA. Ainsi, la Direction de l'Audit pourrait à partir de cet outil améliorer leur pratique de l'audit à travers l'approche par les risques en s'appuyant sur les risques formalisés. .

L'absence d'une cartographie des risques peut expliquer la maîtrise insuffisante de la gestion des risques au niveau de la Régie Centrale d'avances. Cela peut s'expliquer par un manque d'implication du management et peut induire des pertes financières.

Sur la base de ce constat, nous proposons que les solutions ci-dessous soient explorées :

- ✓ l'élaboration de la cartographie des risques
- ✓ le renforcement des capacités des auditeurs internes aux notions de gestion de risques à travers la participation régulière à des séminaires,

Ce mémoire vient donc répondre à un certain nombre de préoccupations :

- Quelle est l'approche de gestion de la Régie Centrale d'avances ?
- Quels sont les risques liés à la Régie Centrale d'avances ?
- Comment formaliser les risques identifiés pour la gestion des activités de la Régie Centrale d'avances ?
- Quels sont les outils mis en place pour gérer les risques liés à la Régie Centrale d'avances ?

De ces interrogations découlent le choix de notre thème : « La gestion des risques d'une Régie d'avance : Cas de la Régie d'Avances de la Commission de l'UEMOA. »

OBJECTIF DE L'ETUDE

Notre objectif principal est la démarche de la gestion des risques liés à la Régie Centrale d'avances de la Commission de l'UEMOA.

Plus spécifiquement :

- ✓ présenter les activités de la Régie Centrale d'avances ;
- ✓ identifier les risques liés aux activités de la Régie Centrale d'avances ;
- ✓ évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place ;
- ✓ élaborer une cartographie des risques de la Régie Centrale d'avances ;
- ✓ proposer des méthodes de gestion des risques liés à l'activité de la Régie Centrale d'avances ;

L'intérêt de l'étude

La réflexion que nous portons sur la gestion des risques liés à l'activité de la Régie d'avances, la cartographie des risques, les outils de gestion des risques proposés sont autant de données qui pourront aider le manager et l'auditeur dans la conduite de leur mission. Aussi leur permet-elle de sonner l'alerte afin d'éviter le pire à l'entreprise ?

- ✓ Pour l'Institution

L'auditeur interne pourrait améliorer la démarche de gestion de risques dans le cadre de son travail. Aussi à travers la démarche d'élaboration de la cartographie proposée, l'organisation pourrait l'étendre à tous les cycles de la Commission afin d'améliorer sa gestion au cas où elle ne l'aurait pas encore fait.

- ✓ Enfin pour nous stagiaire

Ce mémoire nous permet d'améliorer nos connaissances en Audit interne, en risk management, d'élaborer et de mettre en pratique la cartographie des risques. Cela nous permet de prendre connaissance des risques de façon générale et surtout ceux liés à la Régie Centrale d'avances. Il permet de mettre en pratique les connaissances théoriques en matière de gestion des risques pour un meilleur management de cette entité.

CFEAG - BIBLIOTHEQUE

**Première partie : Aspect théorique de la
gestion des risques liés à la Régie
d'Avance.**

INTRODUCTION

La Commission de l'UEMOA est une institution de la zone Ouest Africaine qui œuvre pour l'amélioration des conditions de vie des populations à travers divers projets. Cet objectif ne peut se réaliser qu'à travers le rassemblement des États dont les populations sont concernées. La gestion des activités de la commission de l'UEMOA est faite à travers ses comptes bancaires, sa trésorerie mais aussi à travers sa régie d'avance.

Conformément aux statuts de la Commission de l'UEMOA, des dépenses sont identifiées et confiées afin de faciliter leur paiement. Il s'agit des menus dépenses. Leur montants sont connus et les entités devant les gérer également.

Cette partie de notre étude est une approche générale de la démarche d'audit qui nous permettra de comprendre le mode de fonctionnement d'une Régie d'avance, d'identifier les risques liés à la Régie d'avance.

Cette identification nous servira de base pour la deuxième partie.

Nous passerons en revue la Régie d'avance, les risques liés à la régie d'avance et les méthodes pour gérer les risques relatifs à la Régie d'avance.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la Régie d'avance.

1.1 La Régie d'avances.

Notre objectif à travers cette revue est de présenter la Régie d'Avances.

1.1.1 Présentation de la Régie d'Avances

Les Régies d'avances ont pour objet de permettre le règlement de certaines dépenses qui, par leur peu d'importance ou leur caractère imprévu, ne sauraient, sans inconvénients graves, être soumises aux règles normales de liquidation, d'ordonnancement et de paiement (CGCT française).

Le règlement de ces dépenses est effectué par les fonctionnaires des administrations intéressées spécialement habilités, au moyen d'avances de fonds qui leur sont consenties, et à charge pour eux d'en rapporter les justifications au comptable en titre dans un délai déterminé. En comptabilité publique, la Régie d'Avances est un moyen pour faciliter le paiement rapide de menus achats. Par exemple, le Trésor public met des fonds à la disposition des régisseurs, à charge pour eux de fournir les justificatifs de dépenses qui ont été faites. Ces dépenses sont déterminées à l'avance. Elles sont connues de façons exhaustives.

La Régie d'avances permet de payer des menues dépenses mentionnées dans l'acte de création. Les dépenses ainsi payées sont justifiées par la suite à l'ordonnateur qui après vérification, procède à l'engagement, la liquidation et ordonnancement.

En matière de recette, la Régie facilite l'accès des usagers au service et permet d'encaisser les recettes des établissements publics dès que le service a été rendu.

En matière de dépenses, elle permet le paiement immédiat, dès le service fait, pour les menues dépenses ou bien octroie les fonds dans le cadre des missions ou des séminaires.

La décision de création appartient à l'ordonnateur qu'il s'agisse d'un établissement public ou d'une institution publique.

1.1.2 Objectif de la Régie d'Avances

La Régie d'Avances vise à payer rapidement certaines dépenses de fonctionnement dans le but de permettre à l'administration ou institution concernée de satisfaire avec promptitude certains de ses besoins de fonctionnement. [articles R.1617-1 à R.1617-18 du Code Général des Collectivités Territoriales relatifs à la création des régies de recettes, d'avances et de recettes et d'avances des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

(annexe 1)) Elle facilite l'organisation de la structure en permettant d'identifier des dépenses, pour lesquelles la procédure de décaissement est allégée.

Les exemples de Régies d'avances pour les décaissements sont multiples et d'une grande diversité. On peut citer le paiement des frais de mission, de petites dépenses de matériels, etc.

1.1.3 Versement de l'avance

Les Régie d'avance fonctionnent sur le principe de l'avance permanente contrôlée à chaque reconstitution. Le montant de l'avance à consentir au régisseur est déterminé par l'acte constitutif de la Régie et en fonction des besoins réels de celle-ci. Le montant de l'avance peut être modulé dans la limite du maximum précisé par les dispositions réglementaires en vigueur. En raison de besoins ponctuels, dans le cas exceptionnel où le montant de l'avance nécessaire au fonctionnement de la Régie est supérieur à celui fixé par l'acte constitutif, une avance complémentaire peut être versée au régisseur pour une période limitée, sur production d'une demande motivée et après accord du comptable assignataire. (cf titre1, chapitre 2, § 1-4-3 du CGCT² Française)

1.1.3.1 Versement de l'avance initiale au régisseur.

Le régisseur émet une demande d'avance en double exemplaire conforme à un modèle prédéfini qu'il transmet à l'ordonnateur. Après s'être assuré de la régularité de la demande formulée par le régisseur, l'ordonnateur le signe. L'ordonnateur émet un ordre de paiement au nom du régisseur ès qualité auxquels sont jointes les demandes d'avance pour transmission au comptable signataire. Dès réception de l'ordre de paiement, et après vérification, le comptable procède au versement de l'avance initiale au régisseur. Le comptable ne bloque pas de crédits budgétaires. Il mouve un compte de tiers en contrepartie d'un compte financier.

1.1.3.2 Mode de règlement de l'avance initiale au régisseur.

Le montant de l'avance initiale est mis à disposition du régisseur par le comptable assignataire soit :

- par remise directe en numéraire ; Il est évident que pour des raisons de sécurité des fonds publics, ce mode de versement de l'avance initiale au régisseur n'est concevable que pour les petites régies, disposant d'une avance peu importante.

² CGCT Code Général des Collectivités Territoriales

- par virement sur le compte de disponibilités de la régie (compte de dépôt de fonds au Trésor, compte bancaire ou CCP) ;

En tant que de besoin, à l'occasion de déplacements à l'étranger, le régisseur peut se rendre auprès d'une banque afin d'échanger le montant de l'avance consentie contre des chèques-voyage.

1.1.4 Modification du montant de l'avance

Le montant alloué à la régie peut subir des modifications en baisse ou en hausse.

1.1.4.1 Augmentation de l'avance

L'acte de création de la régie devra être modifié lorsqu'il s'avère que le montant maximum de l'avance consentie au régisseur est inférieur aux besoins de celle-ci et a conduit à son renouvellement trop fréquent. Il est rappelé que l'avance complémentaire, établie et mise à disposition du régisseur dans les mêmes conditions que la demande d'avance initiale, ne peut répondre qu'à un besoin ponctuel.

1.1.4.2 Réduction du montant de l'avance.

Au cours du fonctionnement de la régie, le montant de l'avance consentie au régisseur par l'acte constitutif de la régie peut s'avérer supérieur aux besoins réels de celle-ci.

Dans ce cas, l'acte constitutif de la régie est modifié par décision de l'autorité qualifiée pour créer la régie.

Le régisseur reverse au comptable assignataire une somme égale au montant de la réduction prévue (écriture comptable cf annexe n°25 du CGCT français).

Il produit à l'ordonnateur un état indiquant le montant de l'avance restant à sa disposition.

1.1.5 Approvisionnement de la caisse.

Le régisseur, titulaire d'un compte de dépôt de fonds au Trésor, alimente sa caisse en numéraire au moyen d'un retrait de fonds chez le comptable qui tient son compte, contre remise d'un chèque.

Si le régisseur doit effectuer des paiements d'un montant important en numéraire, dans un autre lieu que celui du siège de la régie, il peut alimenter sa caisse auprès du comptable du Trésor le plus proche au moyen d'un chèque visé.

Afin d'éviter la multiplication des transferts de fonds, le régisseur peut être également autorisé - après accord du comptable assignataire et de la succursale de la banque de France correspondante - à effectuer les retraits de fonds au moins égaux à 3048 euros auprès des comptoirs locaux de l'institut d'émission (Cf CGCT français).

1.1.6 Modalité de règlement des dépenses.

Les différents modes et procédures de règlement des dépenses publiques sont fixés par l'article 34 du décret du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la Comptabilité Publique et par le décret n° 65-97 du 4 février 1965 modifié par le décret n° 90-1071 du 30 novembre 1990.

L'article R.1617-13 du CGCT détermine les différents modes de règlement des dépenses des collectivités locales et des établissements publics locaux réalisées par l'intermédiaire des régies d'avances et des régies de recettes et d'avances.

Les moyens de paiement à la disposition des régies d'avance et des régies de recettes et d'avances titulaire d'un compte de dépôt au trésor sont détaillés par l'instruction N°04-040-K1 du 16 juillet 2004 de la république française.

Les régisseurs d'avances peuvent effectuer des paiements :

- en numéraire ;
- par chèque tiré sur le compte de disponibilités de la régie ;
- par mandat-postal ;
- par carte bancaire ;
- par virement ;
- par prélèvement dans les conditions prévues pour les comptables publics.

Les modes de règlement précité sont utilisés pour les dépenses de la régie en fonction des montants.

1.1.6.1 Les règlements en numéraires.

Le mode de paiement en numéraire intervient au vu du titre de créance (facture des fournisseurs ou travaux, relevé de frais...). Le régisseur doit obtenir un acquit ne contenant ni restriction ni réserves. L'acquit est porté sur la facture ou tout autre titre de créance devant le régisseur au moment du paiement avec des mentions obligatoires.

1.1.6.2 Règlement par chèque sur le compte de disponibilité du régisseur.

Dès l'émission du chèque, le régisseur appose sur les pièces justificatives les références du chèque tenant lieu d'acquit.

Le régisseur doit suivre le règlement des chèques qu'il émet à l'aide des relevés de compte fournis par le comptable chargé de la tenue de son compte de dépôts ou par la banque teneur de compte.

1.1.6.3 Règlement par mandats postaux.

Le service des mandats de La poste permet de convertir en mandats des sommes en espèces remises aux guichets des bureaux de poste par un expéditeur, en vue de leur paiement direct (mandat-cash) à un bénéficiaire nommément désigné, ou en vue de créditer le compte courant postal (mandat-compte) d'une tierce personne.

1.1.6.4 Règlement par virement.

Le virement est effectué à un compte ouvert au nom du créancier chez un comptable du Trésor, dans un centre de chèques postaux, dans une banque ou chez toute autre personne ou organisme autorisés par la loi à tenir des comptes de dépôts.

La désignation du compte à créditer doit être insérée sur les factures ou autres états remis par les créanciers ou être indiquée par eux dans leur demande.

1.1.6.5 Règlement par virement automatique.

Le régisseur peut être autorisé à régler certaines dépenses à caractère répétitif (factures d'eau, d'électricité, de téléphone, abonnements Internet...), payables sans ordonnancement préalable, par prélèvement automatique sur le compte de dépôts de fonds au Trésor de la régie ou sur son compte bancaire ou postal dont l'ouverture a été autorisée par le responsable hiérarchique.

1.1.7 Contrôle exercés par le régisseur à l'occasion du règlement des dépenses.

Des contrôles sont effectués par le régisseur à l'occasion du règlement des dépenses. Ces contrôles visent à s'assurer de la réalité et de la véracité des dépenses.

1.1.7.1 Règles générales

Le régisseur paye les dépenses énumérées dans l'acte constitutif de la régie au vu des mêmes pièces justificatives que celles qui sont exigées par les comptables assignataires pour les paiements assignés directement sur leur caisse.

Ces pièces justificatives sont déterminées par la liste des pièces justificatives des paiements des communes, des départements, des régions et des établissements publics locaux (Annexe I, article D.1617-19 du CGCT Française).

Cette liste s'applique par analogie aux établissements publics de santé et aux établissements publics sociaux et médico-sociaux.

En effet, l'article D.1617-19 du CGCT français exclut ces établissements du champ d'application de la liste. Toutefois, les ordonnateurs et les comptables sont invités à s'en inspirer.

Il appartient au régisseur de demander à l'ordonnateur dont il relève et au comptable assignataire la nature des documents exigés pour le paiement des dépenses de la régie. Les contrôles exercés par le régisseur d'avances à l'occasion du règlement des dépenses de la régie portent exclusivement sur (dispositions combinées de l'art. 12 B du règlement général sur la Comptabilité Publique et de l'art. 3 du D. n°66-850 du 15 novembre 1966 modifié relatif à la responsabilité personnelle et pécuniaire des régisseurs) :

- la validité de la créance ;
- le caractère libératoire du règlement.

1.1.7.2 Contrôle de la validité de la créance.

Le contrôle, par le régisseur, de la validité de la créance porte sur (article 13 du D. des 29.12.1962 portant règlements généraux sur la Comptabilité Publique française) :

- La justification du service fait et l'exactitude des calculs de liquidation ;
- La production des justificatifs.

a) Justification du service fait et exactitude des calculs de liquidation.

En principe, le paiement des dépenses de la régie par le régisseur n'est effectué qu'après service fait ou en contrepartie d'un droit acquis.

Les dérogations à la règle du service fait ou du droit acquis doivent être expressément prévues par les lois ou règlements (par exemple : avances sur frais de mission). La preuve de l'exécution du service résulte de la production des justifications prévues.

Le régisseur doit également s'assurer de l'exactitude matérielle des décomptes et des calculs de liquidation.

S'agissant de la faculté donnée aux collectivités et établissements publics locaux de procéder au remboursement, par le biais d'une régie d'avances, de recettes préalablement encaissées par

l'intermédiaire d'une régie de recettes, ces remboursements ne pourront se faire que contre remise de la pièce délivrée par le régisseur de recettes à l'occasion de l'encaissement du prix de la prestation comme par exemple la remise de l'original du billet de spectacle.

b) Production des justificatifs.

Les paiements ne doivent être effectués par les régisseurs que sur production des pièces justificatives prévues par la nomenclature en vigueur.

En cas de paiement par le régisseur, par carte bancaire, le double de la facturette conservé par le régisseur ne saurait se substituer à la production des pièces justificatives de dépenses. En effet, la facturette constitue une preuve de paiement, mais non un justificatif de la nature du paiement effectué. Les pièces justificatives de dépenses qui présentent des ratures, altérations ou surcharges ne peuvent être admises sans approbation donnée en marge par le régisseur.

Le contrôle des régisseurs sur les justifications porte sur les mentions devant figurer sur les factures ou mémoires du créancier de la régie.

Il est rappelé que l'arrêté et la signature par le créancier des factures et mémoires manuscrites ont été supprimés par le décret n°2003-301 du 2 avril 2003 portant actualisation de la liste des pièces justificatives des dépenses du secteur local.

Les factures ou mémoires doivent être établis conformément aux termes de l'annexe C de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses du secteur local.

1.1.8 Reconstitution de l'avance.

La reconstitution, par le comptable assignataire, du montant de l'avance mise à la disposition du régisseur n'intervient qu'au vu de la remise des pièces justificatives de paiement après validation par l'ordonnateur.

Le régisseur peut également remettre directement les pièces justificatives des dépenses payées par ses soins au comptable assignataire dès lors que l'acte constitutif le prévoit.

Dans le délai maximum fixé par l'acte constitutif de la régie d'avances et, au minimum une fois par mois, le régisseur d'avances procède au versement des pièces justificatives des paiements qu'il a effectués (art R.1617-15 du CGCT et titre.1-ch.2-§1.1.7).

Le régisseur fait parvenir à l'ordonnateur les pièces justificatives de paiement, accompagnées des deux exemplaires du bordereau-journal de dépenses.

L'ordonnateur procède à la vérification des justifications produites.

S'il constate des irrégularités (pièces justificatives produites insuffisantes ou non adéquates, dépenses ou moyens de règlement non autorisés par l'acte constitutif, ...), l'ordonnateur rejette les pièces justificatives correspondantes.

Dès que le comptable assignataire a reconnu la régularité du mandat et des pièces justificatives, il constate la dépense budgétaire dans les écritures de la collectivité ou de l'établissement public local et procède à la reconstitution de l'avance soit directement entre les mains du régisseur, soit par versement sur le compte de disponibilités de la régie (CGCT français).

1.2 : Risques opérationnels de la Régie d'Avances

A travers une revue, nous définirons la notion de risque et spécifiquement les risques opérationnels.

1.2.1 Les risques liés à la Régie d'Avances

A la suite de la présentation de la Régie d'Avances et des différents types de risques auxquels une entreprise est exposée, nous pouvons dégager un tableau de synthèse qui récapitule tous les risques identifiés, dans l'activité de la Régie d'Avances.

Les risques liés à la Régie Centrale d'Avances sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Risques liés à la Régie d'Avance

Fonctions	Risques encourus
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les détournements par malversation de paiement ; ✓ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; ✓ Malversations ou fraudes ; ✓ Existences de paiements non régularisés
Contrôles des avoirs en caisse et en banque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de détournements de caisse non détectés ; ✓ Non détection d'écart de caisse ; ✓ Non justification des soldes de caisse ; ✓ Perte d'efficacité de la gestion de la caisse ; ✓ Risque de collusion entre le responsable de caisse et les contrôleurs ; ✓ Risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ;
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non exhaustivité des enregistrements ; ✓ Risque financier ; ✓ Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds ; ✓ Erreur d'imputation dans les comptes de trésorerie ✓ Imputation à partir de fausses pièces comptables
Suivi des comptes de liaison	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de détournement des montants alloués à la caisse. ✓ Risque de falsification des comptes.

Source : Nous même à partir de M. BARRY (2004 : 200-201), SCHIK (2001 : 154) & POLINIATO & al (1997 : 45)

1. 3 Le dispositif de contrôle interne de la Régie d'avance.

Le développement de l'entité est le souhait de tout responsable d'entreprise. Mais ce développement passe par un bon dispositif de contrôle interne pour en assurer sa pérennité. Cela inclus une prise en compte aussi des risques de la Régie d'avance mais aussi de son environnement. A travers cette partie, nous déroulerons les différents aspects du contrôle interne relatif à Régie d'avance qui font sa réussite dans une organisation qui la renferme.

1.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne

La réussite de la compréhension du contrôle interne de la Régie d'avance passe d'abord par sa définition et ensuite l'énumération de ses objectifs. Mais ses définitions sont nombreuses et nous ne prétendons pas toutes les étaler ici mais en donner les plus pertinentes afin de faire ressortir ce que le lecteur de cet ouvrage pourrait retenir afin d'approfondir sa culture sur le sujet.

1.3.1.1 Définition du contrôle interne de la Régie d'avance.

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables. Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le conseil de l'Ordre des Experts Comptables : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

A la suite de cette définition, on retiendra celle de l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) : « Le contrôle interne est formé de Plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction.»

En résumé, nous pouvons dire que les définitions sont différentes, mais ne varient pas sensiblement étant donné qu'elles abordent toutes les mêmes préoccupations à savoir les procédés, les dispositifs, les moyens et les systèmes. Le contrôle interne de la Régie d'avance est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir la sécurité et la fiabilité de l'information. Ces moyens doivent permettre aussi la protection de l'information et son accessibilité. Il s'agit donc d'un ensemble de dispositif mis en place pour garantir le bon fonctionnement de la Régie d'avance.

1.3.1.2 Objectifs du contrôle interne de la Régie d'avance.

En nous appuyant sur les différentes définitions données par les différents corps de profession (OECA, CNCE, IFAC et le COSO), nous constatons l'existence d'un large accord sur les objectifs du contrôle interne. Ainsi, les objectifs principaux du système de contrôle interne (in BECOUR, 1996 : 53) sont :

- ✓ La fiabilité et l'exhaustivité de l'information ;
- ✓ Le respect des politiques, plans, procédures, lois et règlements ;
- ✓ La protection du patrimoine ;
- ✓ L'utilisation économique et efficace des ressources ;
- ✓ La réalisation des objectifs et buts attribués à une activité ou à un programme.

Ainsi, Le contrôle interne de la Régie d'avance doit donner aux responsables une assurance raisonnable que les objectifs ci-après sont atteints:

- ✓ les ressources allouées au paiement des menues dépenses sont utilisées de manière rationnelle et efficace ;
- ✓ Les risques de la Régie d'avance sont convenablement maîtrisés ;
- ✓ Les données relatives à la régie d'avances sont exactes et exhaustives ;
- ✓ Les dépenses sont payées en conformité avec l'acte de création de la Régie d'avance.

a) Utilisation efficace et rationnelle des ressources allouées au paiement des menues dépenses.

Le principe d'économie et de rareté impose aux sociétés l'élaboration de budgets. Ainsi pour assurer une utilisation efficace et relationnelle des ressources, les emplois doivent être conforme aux limites fixées d'avance (existence d'un budget validé) et inclure dans leur système de contrôle des indicateurs de résultats pour déterminer dans quelle mesure les objectifs sont atteints.

b) La bonne maîtrise des risques liés à la Régie d'avance.

Pour mieux maîtriser les risques inhérents au règlement des dépenses, la Régie d'avance doit inclure dans son système de contrôle, une analyse approfondie des différentes catégories de risques, définir les responsabilités en matière de détection, de prévention et de maîtrise des différents type de risques et instituer une formation à la gestion des risques pour le personnel en charge de la Régie d'avance.

c) Les données relatives à la régie d'avances sont exactes et exhaustives

L'organisme dispose d'une quantité considérable de données qui constituent l'un de ses actifs les plus précieux. Pour garantir l'exactitude et l'intégralité de ces données, elles doivent s'assurer de :

- ✓ la collecte et le suivi des éléments variables de la Régie d'avance ;
- ✓ la qualité et la complétude des dossiers de dépenses ;
- ✓ le respect des délais légaux de conservation des documents relatifs aux dépenses ;

d) Les dépenses sont payées en conformité avec l'acte de création de la régie

Chaque dépense effectuée doit être en conformité avec l'acte de création de la régie d'avances. Un contrôle doit être effectué par le régisseur avant toute dépense.

1.3.2 : Principes du contrôle interne

Par contrôle interne, on comprend généralement l'ensemble des moyens et mesures adoptés par les organes de Direction ou d'exécution d'une entreprise dans le but d'assurer dans la mesure du possible le respect de ses principes.

Deux auteurs, MIKOL (1999, 143), GRAND (1999, 71) fixent les principes du contrôle interne que voici :

- ✓ Le principe d'organisation ;
- ✓ Le principe d'intégration ;
- ✓ Le principe de permanence ;
- ✓ Le principe d'universalité ;
- ✓ Le principe d'indépendance ;
- ✓ Le principe d'information ;
- ✓ Le principe d'harmonie ou d'adéquation ;
- ✓ Le principe de prévision ;
- ✓ La qualité du personnel.

1.3.2.1 Le principe d'organisation

Mettre en place une organisation répondant à des caractéristiques propres à l'entité et aux exigences de son environnement. Cette organisation doit être préalable, adaptée et adaptable,

vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation des fonctions. La formalisation des procédures permet leur assimilation par tout intervenant dans la gestion de trésorerie. Dans le cas contraire, on se condamne à mal maîtriser les opérations de trésorerie.

1.3.2.2 Le principe d'intégration

Le contrôle interne est inhérent à la structure de l'entité. Pour être particulièrement efficaces, les procédures de contrôle interne doivent être intégrées à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité. Ce principe a pour conséquence de permettre une mise en évidence rapide des dysfonctionnements de la trésorerie.

1.3.2.3 Le principe de permanence

En matière de contrôle interne, la permanence concerne les procédures qui doivent être constantes. Les procédures de la Régie d'Avances doivent être stables, appliquées en permanence, adaptées et doivent tenir compte des changements de traitement sur certaines opérations de la Régie d'Avances.

1.3.2.4 Le principe d'universalité

Le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entité, en tout temps et en tout lieu. Les procédures de la Régie d'Avances doivent être universelles c'est-à-dire qu'aucun Régisseur n'est en mesure de modifier ni de faire exception quant à l'application des procédures.

1.3.2.5 Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Cela suppose l'existence d'un système de gestion bien structuré.

1.3.2.6 Le Principe d'information

La qualité de l'information fait partie des objectifs de contrôle interne. Ce principe commande que la direction financière dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter convenablement l'entité.

1.3.2.7 Le principe d'harmonie ou d'adéquation

C'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et de son environnement. Les procédures doivent être adaptées à l'entité et non à l'homme car les hommes passent mais les fonctions et procédures restent. L'harmonie est recherchée en rapport avec l'organisation mais aussi le stade de développement de l'entreprise.

1.3.2.8 Le principe de prévision

Le Régisseur doit planifier, doit avoir une approche volontariste du changement plutôt que déterministe.

1.3.2.9 La qualité du personnel

La qualité du personnel comprend la compétence et la moralité. Le Régisseur doit être compétent et honnête, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire de bonnes procédures de contrôle interne.

Chapitre II : Gestion des risques opérationnels liés à la Régie d'avances.

Introduction

Malgré le renforcement de la réglementation sur la gestion des risques ces dernières années (Bâle II, Sarbanes-Oxley/ Loi sur la Sécurité Financière), le secteur bancaire n'a pas pu éviter dans la période de l'été 2008 la crise des subprimes qui, par contagion, a affecté tout le reste de l'économie permettant ainsi de mettre en évidence la fragilité des différents dispositifs de maîtrise des risques en vigueur.

La gestion efficace des risques ne se limite pas à mieux définir et évaluer les risques. Mais qu'est ce que la gestion des risques ?

Ce chapitre nous permettra dans un premier temps de définir la gestion des risques ensuite de d'identifier ses outils et enfin de proposer les bonnes pratiques en matière de gestion des risques d'entreprise.

2.1 Définition de la gestion des risques liés à la Régie d'avance.

Le Management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme : un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour ceux-ci. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». (COSO II).

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- ✓ est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation y compris la régie d'avance
- ✓ est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation. En outre, le régisseur et ses collaborateurs.
- ✓ est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie. La stratégie de la régie d'avance est intégrée dans la stratégie globale.

- ✓ est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques
- ✓ donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation)
- ✓ est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

Cette définition est volontairement large. Elle intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés ou d'autres types d'organisation pour définir leur dispositif de management des risques et se veut une base pour la mise en œuvre d'un tel dispositif au sein d'une organisation, d'un secteur industriel ou d'un secteur d'activité. Elle est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficaces (COSO .org).

A la lecture de cette définition, il convient de reconnaître que le management des risques prend en compte les risques liés à la régie d'avance au sein de la structure qui l'héberge. L'élaboration de la stratégie globale inclut les risques liés à la régie d'avance aussi infime soient-ils.

2.2 : Les éléments du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments selon le COSO II. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et est intégrée au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

2.2.1 Environnement interne

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés, pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité particulièrement la conception du management son appétence pour le risque, l'intégrité les valeurs éthiques et l'environnement dans lequel l'organisation opère. L'environnement de contrôle reflète la culture d'une organisation puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation de son personnel au besoin de contrôle (COOPER, 2000 : 35). Il constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne. Selon COOPER, les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle sont :

- ✓ l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel ;
- ✓ la philosophie et le style de management des dirigeants ;
- ✓ la structure organisationnelle ;
- ✓ la politique de délégation des pouvoirs et domaines de responsabilité ;
- ✓ la politique en matière de ressources humaines ;
- ✓ l'intérêt manifeste par le conseil d'administration et sa capacité à définir les objectifs.

2.2.2 Fixation des objectifs

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

2.2.3 Identification des risques

Les événements externes et internes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

2.2.4 Evaluation des risques

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués. Toute entité est soumise à des risques propres au fonctionnement de l'organisation et des risques spécifiques à chaque activité (RENARD 2004 : 145). L'évaluation des risques est le processus qui consiste à identifier et à analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, à déterminer quelles sont les solutions appropriées à adopter. L'évaluation des risques renferme donc les étapes suivantes :

- ✓ identification des risques ;
- ✓ analyse des risques ;
- ✓ évaluation au degré d'aversion au risque de l'organisation ;
- ✓ mise au point des réponses à y apporter.

2.2.5 Traitement des risques

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques (éviter, accepter, réduire ou partager). Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

2.2.6 Activités de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques. Les activités de contrôle consistent en l'application des normes et procédures destinées à assurer la mise en œuvre du contrôle. Elles correspondent donc à l'ensemble des normes et des procédures destinées à assurer la mise en œuvre des orientations émanant du management (ROOF, 2000, N° 150).

Les activités de contrôle sont présentes à travers toute l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Elles englobent une série d'activités orientées vers la détection et la prévention (in COOPER, 2000 : 72) comme :

- ✓ les procédures d'autorisation et d'approbation ;
- ✓ la séparation des tâches ;
- ✓ les contrôles d'accès aux ressources et aux documents ;
- ✓ les vérifications et les réconciliations ;
- ✓ le contrôle physique ;
- ✓ les analyses de performances opérationnelles ;
- ✓ les analyses d'opérations, de processus et d'activités ;
- ✓ les supervisions, etc..

2.2.7 Information et communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

2.2.8 Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le Pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou

par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Au regard de toutes ces composantes, le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

2.3 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Le Risk Management repose sur une posture anticipative alliée à une connaissance précise et parfaitement actualisée de l'environnement et des vulnérabilités de l'entreprise. Connaître les risques pour s'en prémunir est capital pour le Risk management et cela implique l'élaboration d'une cartographie des risques et sa mise à jour régulière.

Dans un contexte marqué par des scandales financiers liés à un manque de transparence, la maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion saine des entreprises et organisations. Cette approche passe essentiellement par l'instauration de politique et d'instrument favorisant la maîtrise des risques. Ces derniers ont donc pour but d'identifier et de traiter d'éventuelles faiblesses menaçant les objectifs que l'organisation s'est fixée.

Point de départ presque incontournable, la cartographie est l'outil le plus en vogue pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. D'ailleurs, sa mise en place est recommandée par certains travaux de référence comme les travaux du comité de Bâle (2003) et le rapport sur les saines pratiques de la gestion et la surveillance du risque opérationnel. Cependant se limiter à cet aspect réglementaire serait une erreur pour les dirigeants et autres acteurs de l'entreprise. En effectuant un diagnostic complet de l'entreprise à travers les risques qu'elle court, la cartographie peut être intégrée à une démarche de gestion plus globale qui favorise l'amélioration des performances de l'organisation.

Cela passe en premier lieu par une identification des processus de l'organisation et du dispositif de contrôle interne existant. Cette partie tentera de nous éclairer dans le processus de mise en place d'une cartographie des risques et les différentes étapes de son élaboration.

2.3.1 : Définitions et objectifs de la cartographie des risques

A travers une revue, les différents points de vue des auteurs seront donnés sur la question en matière de définitions et d'objectifs.

2.3.1.1 Définition de la Cartographie des risques

Selon le petit Larousse, la cartographie se définit comme l'ensemble des opérations d'élaboration, de dessin et d'édition des cartes. En prenant appui sur cette définition, le concept de cartographie des risques se conçoit comme l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques existants. C'est un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques. Elle est définie au travers de trois dimensions, à savoir : l'occurrence de l'évènement, les conséquences de l'évènement et sa prise en charge.

- ✓ L'occurrence d'un évènement est fonction de trois variables. La première est le type de l'évènement (activité frauduleuse). La deuxième variable concerne la fréquence ou la probabilité de cet évènement. Enfin la troisième est son intensité (l'ingéniosité des moyens utilisés pour frauder).
- ✓ l'impact ou les conséquences de l'évènement
- ✓ la prise en charge de l'évènement

L'AMRAE (2002 :3) présente la cartographie des risques comme un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique très puissant pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

Elle permet de :

- ✓ classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux,
- ✓ mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles
- ✓ en assurer le suivi

- ✓ communiquer les informations sur les risques de l'organisation

Selon la SNECMA (2003 : 12), la cartographie des risques est un outil qui permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque qui peut être acceptable ou inacceptable. Elle permet d'une part d'éclairer le management sur le risque potentiel identifié et d'autre part lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée.

Selon l'IFACI (RENARD 2005 : 221) « une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact le plus faible) ». Ainsi que l'analyse soit réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit représenter la probabilité ou l'impact global, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité ou l'impact.

La cartographie des risques ou le risk mapping n'est qu'un des produits du processus global de gestion des risques. Cette cartographie, en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise est d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent. Il s'agit également de pouvoir mesurer les performances de la gestion des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en terme de profil de risque et de règles de gestion des risques. C'est aussi un outil, un moyen de suivi et de communication affirmée (BAPST, 2001 :4)

La cartographie, outil de gestion des risques, permet au dirigeant de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter par priorité. Elle oriente les dirigeants d'une entité vers une amélioration continue du contrôle interne existant et permet une maîtrise des risques inhérents de l'activité. Les auteurs divisent la cartographie en trois grandes zones précises (Van SANTEN, 2006 :4)

- ✓ il y a les risques qui ne créent pas de valeur si on les traite mais pour lesquels il faudrait investir, car ils peuvent entraîner de la volatilité² s'ils se réalisent
- ✓ à l'opposé, il y a les risques qui améliorent la performance et qui ont une probabilité moyenne à forte et une sévérité relativement moyenne à forte mais sont répétitifs : ce sont des risques qui arrivent tous les jours

- ✓ entre les deux il y a les risques d'opportunité

La cartographie selon INGRAM (2004 :1), peut être la première étape du processus de management des risques pour une entreprise n'ayant pas de culture d'Entreprise Risk Management.

La cartographie est à la fois un outil de communication parce qu'elle permet le monitoring des risques en servant de Tableau de Bord (DESCARPENTRIES, 2003 :4) mais aussi un outil de gestion des ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs (POULIOT, 2002 :37). Enfin elle permet d'évaluer le rapport coût/avantage de l'introduction de nouvelles mesures de contrôle (SONIGO & al, 2004 : 4).

2.3.1.2 Objectif de la cartographie des risques

La gestion globale des risques doit s'appuyer sur un diagnostic précis de l'ensemble des risques de l'organisation. Ce diagnostic peut se formaliser sous la forme d'une cartographie des risques, exercice simple dans son principe, mais complexe dans l'exécution.

La cartographie des risques est une étape importante pour une compréhension plus complète, c'est-à-dire holistique³, de nos systèmes. Elle permet d'avancer et d'affiner la profession de gestionnaire des risques. Selon (RENARD, 2005 :148 ; BERGERET, 2002 : 32 et LECLERC & al, 2003 : 6), la cartographie des risques permet d'atteindre cinq objectifs :

- ✓ Inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- ✓ informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- ✓ permettre à la direction générale et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- ✓ l'établissement du plan d'audit, la norme 2010 d'Audit interne (RENARD 2002 : 99) exige de l'Audit interne un planning de ses interventions, la cartographie des risques et sert de base à la programmation des missions d'Audit. Le plan est établi après identification des zones à risques ou des domaines d'actions prioritaires ;

Figure 1 : Récapitulatif des objectifs de la Cartographie des risques



Source : Nous même à partir des données du COSO

2.3.2 : Intérêt de l'établissement de la cartographie des risques d'une régie d'avance

La cartographie des risques, permettant le pilotage de gestion des risques, a pour objectif ultime la maîtrise des risques de l'organisation. Elle permettrait éventuellement à l'identification des risques liés à la régie d'avances afin de mieux les maîtriser. Plusieurs facteurs peuvent motiver l'entreprise à utiliser la cartographie plutôt que d'autres outils de gestion des risques (SONIGO & al. 2001 : 9 ; BELLUZ, 2002 : 2 ; MARESCALL, 2003 : 34 ; et ALBRAND, 2003 : 7) :

- ✓ le référentiel d'analyse : la cartographie des risques permet aux dirigeants de l'entreprise de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risque ;
- ✓ la communication : la cartographie des risques permet d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment vers la direction générale ;
- ✓ les évènements de la restructuration de l'entité, la gestion des risques permet de minimiser les pertes et augmenter les effets positifs des décisions lors des restructurations. La cartographie dans ce cas, va aider les acteurs dans leur prise de décision ;
- ✓ des pressions internes et externes : les pressions externes sont assurées en majeure partie par le gouvernement d'entreprise et le comité d'Audit, tandis que les pressions internes se résument à la qualité de l'information, de communication, du plan d'audit et du reporting ;
- ✓ l'effet de mode : l'utilisation d'outils performants et récents montre que l'entreprise s'adapte et est informée des meilleures pratiques.

A/ Les travaux préparatoires

Elles font partie de la phase de préparation. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action et ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche. Selon RENARD (2006 :217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité, car il faut savoir trouver la bonne information et savoir à qui la demander. Elle renferme plusieurs étapes :

- la prise de connaissance ;
- la définition du périmètre et de l'approche ;
- la nomenclature des risques et processus ;
- Paramétrage des outils de cartographie ;
- l'exploitation des différentes sources de retour d'expérience ;
- la programmation de la campagne d'entretien.

Il faut s'assurer avant tout de la compréhension de la régie d'avance et surtout son mode de fonctionnement.

B/ L'identification des risques

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit à tous les niveaux identifier minutieusement les risques et prendre des mesures adéquates afin de les limiter. La phase d'identification consiste à lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire.

Les techniques d'identification des risques sont :

- ✓ *exposure analysis* ou identification des risques qui affectent les actifs. Elle permet de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) (NCNAMEE, 1998 : 13)
- ✓ « *the environmental analysis* » ou identification des risques qui affectent les opérations. C'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise

c'est-à-dire tout ce qui entoure le bien (risque liés aux opérations de trésorerie) (NCNAMEE, 1998 : 13)

- ✓ « the threat scenarios » ou identification basée sur les scénarios, qui consistent à mener des enquêtes systématiques auprès des experts de chaque ligne de métier et de spécialistes de la gestion des risques (NCNAMEE, 1998 : 13)
- ✓ identification par l'analyse historique : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques (NCNAMEE, 1998 : 13)
- ✓ Identification basée sur l'atteinte des objectifs : Selon Bapst (in ZIALO, 2005 : 39), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette identification selon l'auteur est un exercice assez complexe dans la réalité.
- ✓ Identification par les tâches élémentaires : Selon RENARD (2005 : 184), c'est une démarche que l'auteur connaît bien. C'est celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne
- ✓ Identification basée sur les check-lists : Elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités ou des événements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres techniques. Elle doit être utilisée avec discernement (ROUFF, 2001 : 14) et (OHANESSIAN, 2006 : 27).

On cherche à comprendre les événements internes et externes des risques. De manière concrète il s'agit de se poser la question de savoir que se passerait-il si une tâche était mal effectuée ou si elle n'est pas du tout faite ? Une fois les risques identifiés au niveau de l'entreprise, il va falloir les évaluer, ce qui peut maintenir un degré acceptable de risques.

C/ L'évaluation et la hiérarchisation des risques

Les organisations sont confrontées au quotidien à un ensemble de risque interne et externe qui si elles ne sont pas évaluées pourraient causer de véritables problèmes en cas de réalisation. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles

d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Ainsi deux méthodes selon l'IFACI (in COSO II, 2006 : 78) permettent d'évaluer les risques.

✓ La méthode quantitative

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. (Desroches & al, 2003 : 59)

Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives selon l'IFACI (in COSO II, 2006 : 78). Cette évaluation reste un peu difficile à cause de la diversité des risques. Cependant, tous les risques ne se mesurent pas avec un impact financier comme les risques intangibles ou immatériels BERGERET (2002 : 11). Pour ceux là, il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser.

Cette méthode rassemble les données objectives et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses et se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie.

Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique. Selon COLATRELLA (2006 : 6), il existe une méthode d'évaluation selon deux critères : d'une part, la probabilité de survenance et d'autre part, la

gravité ou impact financier. Pour ce qui est de la probabilité, elle peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus représentée par un graphique (BARRION et al, 2002 : 2). Méthode utilisée par les actuaires (BOUANICHE, 2004 : 8) et trop complexe pour les auditeurs qui n'ont pas à rentrer, selon (RENARD, 2002 : 10) dans les détails de ces savants calculs. Le recours pour lui à des méthodes qualitatives s'impose.

✓ La méthode qualitative

Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle. Son but est d'identifier :

- Les événements à risques apparaissant suite à la défaillance d'élément du système,
- les causes des événements,
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarii,
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises. (Desroches &al, 2003 : 58)

Vu la difficulté d'évaluer l'impact et la probabilité, des appréciations telles que « élevé », « moyenne », ou « faible » leur sont attribués (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 61). Selon OHANASSIAN (2006 : 17), ces appréciations sont établies pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation et du retour d'expérience de certains collaborateurs. Et cette technique sera utilisée pour l'élaboration de la cartographie de la Régie d'Avances.

2.4 : Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques de la régie d'avance.

A travers une revue littéraire, nous énumérons ici les bonnes pratiques en matière de gestion des risques de la régie d'avance.

L'essentiel de la gestion des risque de la Régie d'avance repose sur l'assurance d'un bon dispositif de contrôle interne (procédure d'octroi d'avance bien définie, procédure de décaissement de fonds identifiées formalisées et enfin la justification de toutes les dépenses listées et effectuées par le régisseur).

2.4.1 Procédure d'octroi d'avance bien définie.

L'octroi d'avance à la régie d'avance doit être clairement définie par les textes qui mettent en place la régie d'avance. Les acteurs devront être identifiés afin d'avoir des responsables en cas de survenance du sinistre. En matière de procédure les acteurs et les activités doivent nécessairement être connue.

- ✓ S'assurer que le montant de l'avance est déterminé par l'acte constitutif ;
- ✓ S'assurer de l'exhaustivité de toutes les pièces justificatives.
- ✓ S'assurer de l'exhaustivité de toutes les dépenses.

2.4.2 Bonne procédure de décaissement des fonds.

L'un des risques majeurs dans la gestion des régies d'avance est le risque de fraude. Et ce risque est fortement élevé dans le décaissement des fonds. Dès lors, il est opportun de mettre en place une procédure permettant de réduire de façon considérable ce risque (étant entendu que le risque zéro n'existe pas). Prévoir une séparation entre la fonction d'autorisation et de validation.

- ✓ S'assurer que tous les éléments dont on a besoin pour le décaissement sont joint au dossier.
- ✓ S'assurer de la validité de tous ces éléments.

2.4.3 Justification des dépenses par des pièces justificatives.

Le renouvellement des fonds de la régie d'avance n'est effectué que par la justification des dépenses. Chaque dépense doit être valablement justifiée par une pièce probante. Cette justification ne doit être tardive. Privilégier les justifications au fil de l'eau.

- ✓ Définir un délai pour la production des pièces justificative ;
- ✓ S'assurer d'une bonne procédure en matière d'archivage des pièces comptables.
- ✓ Vérifier quotidiennement la base de données relative à la régie d'avance (l'ensemble des écritures de la veille)
- ✓ Contrôler l'exactitude des montants à payer ;
- ✓ Mettre en place des contrôles de sécurité qui limitent l'accès à la base de donnée de la Régie d'avance ;
- ✓ Comptabiliser si possible, au jour le jour l'ensemble des opérations de la régie d'avance

Conclusion

La gestion des risques liés à la régie d'avance est quelquefois mal maîtrisée au sein des structures qui l'hébergent.

C'est pourquoi, il s'avère primordiale pour ces structures de mettre en place un véritable dispositif de maîtrise des risques afin de les réduire au strict minimum. Toutefois, le processus de gestion des risques passe inéluctablement par l'identification des risques.

Après avoir identifié les risques liés à la gestion de la régie d'avance et les différents dispositifs de maîtrise, nous présentons notre démarche de recherche pour la maîtrise de ces risques.

Les outils de maîtrise des risques demeurent variés. Elles ont été présentées et peuvent être améliorés en fonction de l'environnement dans lequel baignent l'organisation et des objectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III : Approche méthodologique

Introduction

Après la présentation de la Régie Centrale d'Avances, de la Cartographie des risques, des outils d'analyse et d'aide à la prévention contre les risques et des bonnes pratiques en matière de gestion des risques liés à la régie d'avances, nous présentons notre modèle d'analyse qui nous permettra d'atteindre notre objectif qui est d'identifier, de hiérarchiser et d'évaluer les risques de l'activité de la Régie Centrale d'avances et de faire des propositions en vue d'améliorer sa gestion.

Il est à noter que notre objectif est de faire des propositions quant à la Gestion des risques de la Régie Centrale d'avances.

La Cartographie constitue un outil indispensable pour atteindre cet objectif. Il n'est cependant pas l'objet de notre étude.

A la suite de notre revue littéraire, il s'agira de découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires, d'identifier le ou les risques attachés à chaque tâche, d'identifier les dispositifs et enfin de valider la cohérence. En d'autres termes partir du découpage de l'activité de la Régie Centrale d'Avances en tâches élémentaires pour aboutir à la gestion des risques en question. Mais ce découpage se fera par la synthèse de toutes les démarches évoquées tantôt. Nous n'avons pas la prétention de détenir le monopole en matière d'élaboration de cartographie, nous souhaitons nous en approcher au maximum.

Ce chapitre est fractionné en trois parties. D'abord nous aborderons notre démarche en expliquant les différentes étapes, ensuite nos hypothèses de recherche et enfin les outils de collectes des données.

3.1 : La démarche de recherche

La revue littéraire que nous avons effectuée, nous a permis de comprendre les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques, de mettre ensuite en place un modèle de questionnaire, de document et de fiche d'analyse du dispositif de contrôle interne de la Régie Centrale d'avances. Ce modèle d'analyse nous permettra de récolter les informations aussi bien pour la cartographie des risques que pour l'évaluation du contrôle interne pour la gestion

des risques. Dans le cadre de notre mémoire, nous empruntons la démarche de Renard (2004 ; 184) pour la mise en œuvre du contrôle interne. La démarche se fera selon quatre étapes :

3.1.1 : Découpage de l'activité de la Régie Centrale d'Avances.

Cette démarche est utilisée en audit pour identifier les zones à risques et pour construire le questionnaire de contrôle interne. Elle consiste à identifier et à lister de façon chronologique toutes les tâches élémentaires du processus étudié.

3.1.2 : Identification des risques attachés à chaque tâche.

Pour l'identification des risques opérationnels de la Régie Centrale d'Avances, nous choisissons la méthode basée sur l'utilisation du Tableau d'Identification préconisé par Jacques RENARD. Ce tableau permet d'effectuer une analyse des processus. Il s'agit de savoir pour chaque processus, quels sont les risques qui apparaissent si une opération ou une tâche est mal faite, défailante ou inexistante. Cette démarche permet de situer les types de risques mais aussi les faiblesses du système.

3.1.3 : Identification du dispositif de contrôle interne.

Cette démarche de conception de procédures permet de déterminer pour chacun des risques identifiés le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la question : Que faut-il faire ou que faut-il mettre en place pour que le risque identifié ne se manifeste pas ?

Nous aboutirons au terme de notre travail, à une liste de dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire.

3.1.4 : Validation de la cohérence.

Cette ultime étape est très importante dans la mesure où elle permet non seulement de vérifier mais aussi de conclure que les dispositifs identifiés pour une bonne gestion des risques existent, fonctionnent et sont cohérents.

3.2 : Modèle théorique d'analyse

Le modèle théorique d'analyse permet de mettre en relation des variables qui influent sur les procédures des sociétés. Il s'agit :

- ✓ des variables indépendantes ;

✓ des variables dépendantes.

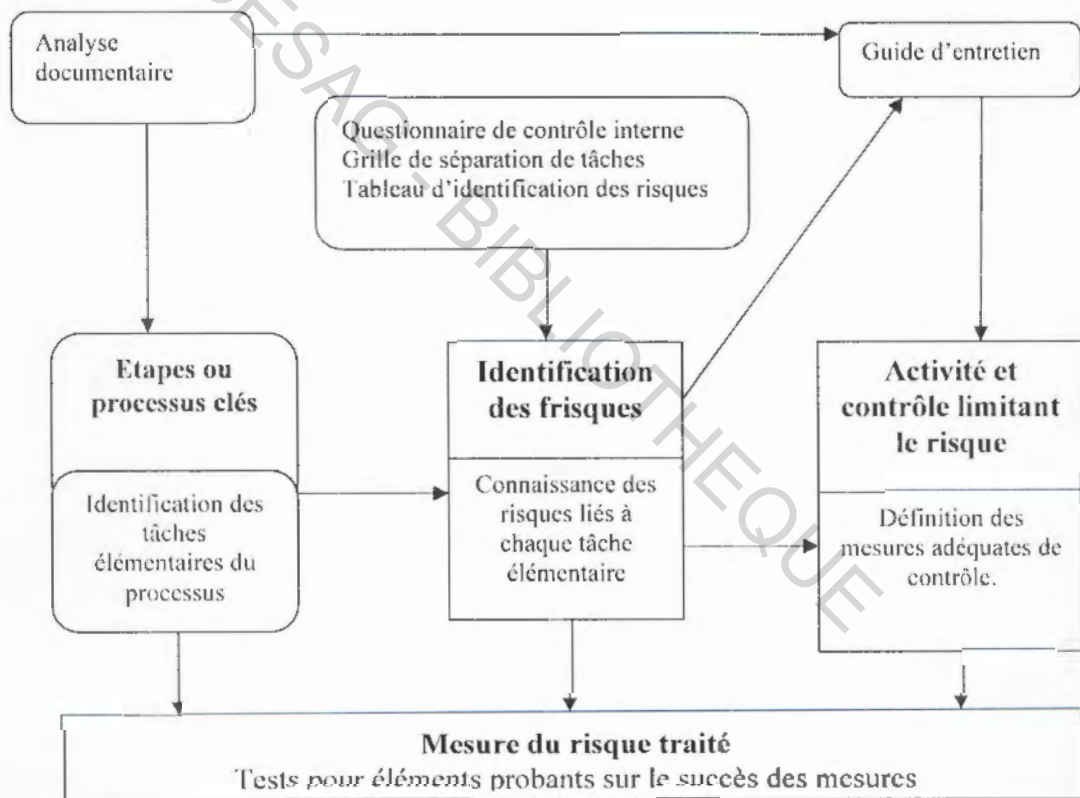
Leur mesure permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées. Ainsi, le modèle de synthèse de la démarche de gestion des risques de la Régie Centrale d'Avances comprend quatre phases.

Nous considérons trois variables indépendantes et une variable dépendante :

- ✓ l'identification des tâches ;
- ✓ la connaissance des risques liés à chaque tâche ;
- ✓ les mesures adéquates de maîtrise du risque.

La variable dépendante sera le test sur le succès des mesures.

Figure 3 : Modèle d'analyse.



Source : Nous même

3.2.1 : Indicateur et mesure des variables

Tableau N° 2

Variables	Indicateurs	Mesures
L'identification des tâches de la Régie Centrale d'Avances	<ul style="list-style-type: none">- Gestion de l'avance- Existence organigrammes- Fonctionnement des organes de gestion.	<ul style="list-style-type: none">- Nature des opérations- Séparation claire des fonctions
La connaissance des risques liés à chaque tâche	<ul style="list-style-type: none">- Risque spécifique- Procédures insuffisantes ou défaillantes- Absence ou insuffisance de supervision	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de risques potentiels
Les mesures adéquates de maîtrise du risque	<ul style="list-style-type: none">- Autorisation des dépenses- Justification des dépenses à l'aide pièces probantes.	<ul style="list-style-type: none">- Atteinte des objectifs- Existence de système d'autorisation
Le test sur le succès des mesures	<ul style="list-style-type: none">- Cohérence des procédures (Bonne séparation des tâches)	<ul style="list-style-type: none">- Risques maîtrisés

3.2.2 : Les hypothèses de recherche

- ✓ Le contrôle interne est nécessaire pour remédier à certains problèmes relatif à la régie d'avance ;
- ✓ Les procédures actuelles de la Régie Centrale d'Avances sont aléatoires et perméables aux risques ;
- ✓ La possibilité de proposer de nouvelles procédures de gestion de la régie d'avance plus performantes et rationnelles.

3.3 : La collecte des données

La réussite de notre étude passe par la collecte des données. Ainsi nous procéderons à la collecte de données primaires et secondaires.

3.2.1 Les données primaires

Ce sont des données issues des analyses documentaires.

« L'analyse est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de document » Vocabulaire de la documentation, (AFNOR ; 1987).

Elle consiste à l'exploitation de la documentation existante et nécessaire à l'entité.

Dans notre cas, nous nous référerons aux textes existants de l'UEMOA, des fiches de description des postes, des conventions et statuts.

3.2.2 Les données secondaires

3.2.2.1 Les entretiens

L'entretien est un outil de collecte de données permettant de récolter les informations sur les activités d'une personne. Il a pour but d'une part de connaître et comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part d'avoir une idée des procédures de fonctionnement de la Régie Centrale d'Avances et les procédures de contrôle qui régissent cette Régie. Selon RENARD (2006 ; 315), l'interview de l'Auditeur interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaires.

- Ce n'est ni une conversation
- Ni un interrogatoire.

Les questions peuvent être ouvertes ou fermées selon la disponibilité du personnel.

Ainsi dans l'optique de comprendre l'activité de la Régie Centrale d'Avances, nous avons procédé à l'interview des personnes directement liées à son fonctionnement :

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des personnes rencontrées

Fonction	Nom
Ancien Responsable de la Régie Central d'Avance	Pierre Marie Bayala
Nouveau Responsable de la Régie Centrale d'Avance	Traoré Tahirou
Responsable de l'Unité des Missions et Voyages	Abdul Kader Ouédraogo
Cadre au Contrôle Financier	Kofi Agbekponu AGLAH
Chef de la Division Dépense	Ousmane Bance

3.2.2.2 Le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

Il s'agit d'un document élaboré à partir du découpage de l'activité en tâches élémentaires. Il doit permettre à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son appréciation critique, une observation qui soit la plus complète possible. A partir donc de ce questionnaire, l'Auditeur peut donner son appréciation quand au fonctionnement normal ou non de l'activité. Il s'articule autour de cinq questions fondamentales. QUI ? QUOI ? OU ? QUAND ? COMMENT ?

Notre méthodologie de recherche ci-dessus présentée est surtout celle de la collaboration de tous pour atteindre les résultats escomptés : la gestion des risques de la Régie Centrale d'Avances.

Cette partie est une approche générale qui permettra au lecteur de connaître les risques potentiels et les risques possibles liés à la régie d'avance. Cette connaissance pourrait éventuellement constituer un tremplin dans la gestion des risques liés à la régie d'avance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CADRE PRATIQUE

Dans la première partie, il était question pour nous de présenter la régie d'avances, les différents risques associé dans sa gestion et les moyens en vue de les minimiser. .. Il importe de voir son application à la Régie d'Avances de la Commission de l'UEMOA. A la suite de cela, des propositions seront faites en vue d'une gestion efficace de ces risques.

Nous présenterons d'abord la Commission de l'UEMOA dans son ensemble à travers son organisation, sa mission, ses objectifs et enfin ses activités. Un accent particulier sera mis sur sa Régie Centrale d'Avances objet de notre étude. Nous procéderons à l'évaluation du contrôle interne de cette Régie et nous exposerons les résultats et les recommandations ainsi que leur perspective de mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : Présentation de la Commission de L'UEMOA

Ce chapitre est consacré à la découverte de la Commission de l'UEMOA, Organe Ouest Africain d'intégration économique et monétaire, qui nous a reçues pour notre stage de fin d'étude.

Cette institution sous régional dispose de plusieurs Direction et Département qui concourent à son épanouissement. Notre étude a porté sur la Régie d'avance, outils dont dispose l'institution pour la gestion des menues dépenses.

4.1 Historique

La présentation de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ne peut se faire sans la présentation de l'Organisme qui l'a institué.

En effet l'UEMOA a été créée par le traité signé à Dakar le 10 Janvier 1994 par les Chefs d'Etats et de Gouvernement des sept pays de l'Afrique de l'Ouest ayant en commun l'usage d'une monnaie commune, le FCFA. Il s'agit du Benin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo.

Le Traité est entré en vigueur le 1^{er} Août 1994, après sa ratification par les Etats membres. Par la suite le 02 Mai 1997, la Guinée-Bissau est devenue le 8^{ème} Etat membre de l'Union.

4.2. Description de l'UEMOA

L'UEMOA est représentée par un logo symbolisant la croissance, l'union, la solidarité et la complémentarité entre les Etats côtiers et sahéliens. L'UEMOA comprend des Organes de Direction, des Organes de contrôle, des Organes consultatifs et des Institutions spécialisées. L'institution qui nous reçoit pour notre stage est la Commission de l'UEMOA. Mais nous ne saurons parler de la Commission sans faire mention de tous les Organes qui contribuent à l'évolution de l'UEMOA.

4.2.1 Les Organes de Direction

Il en existe principalement trois : La Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement, le Conseil des Ministres et la Commission.

4.2.1.1 La Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement

Elle est l'autorité suprême de l'Union et tranche toute question n'ayant pu trouver de solution par accord unanime du Conseil des Ministres. Elle décide de l'adhésion éventuelle de nouveaux membres et prend acte du retrait ou de l'exclusion des participants. Elle se réunit une fois par an et prend ses décisions à l'unanimité.

4.2.1.2 Le Conseil des Ministres

Le Conseil des Ministres définit la politique monétaire et de crédit de l'Union afin d'assurer la sauvegarde de la monnaie commune et de pourvoir au financement de l'activité et du développement économique des Etats membres. Chacun des Etats est représenté par deux Ministres dont le ministre des Finances, mais chacun ne dispose que d'une seule voix.

Le Conseil se réunit au moins deux fois par an et prend ses décisions à l'unanimité. Il lui appartient de modifier la définition de l'unité monétaire et de déterminer en conséquence la déclaration de parité de la monnaie de l'Union à effectuer au Fonds Monétaire Internationale.

4.2.1.3 La Commission de l'UEMOA

Elle exerce, en vue du bon fonctionnement et de l'intérêt général de l'Union, le pouvoir d'exécution, délégué par le Conseil des Ministres. Elle transmet à la Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernement et au Conseil des Ministres les recommandations et avis qu'elle juge utile à la préservation et au développement de l'Union. Elle exécute le budget de l'Union

et peut par ailleurs saisir la Cour de Justice en cas de manquement des Etats membres aux obligations qui leur incombent en vertu du droit communautaire. Son siège se trouve à Ouagadougou au Burkina Faso.

4.2.1.3.1 Organisation et fonctionnement de la Commission

Cette partie présentera l'organisation de la Commission de l'UEMOA et les ressources dont elle dispose pour son fonctionnement et pour mener à bien les objectifs de l'UEMOA.

a/ Organisation de la Commission

La Commission de l'UEMOA dirige au quotidien les activités de l'Institution (Commission de l'UEMOA). Elle est dirigée par un Président qui coordonne le fonctionnement des services de la Commission, assure la liaison au plan des politiques générales avec les Gouvernements et Autorités politiques des Etats membres de l'UEMOA, les autres Organes de l'Union ainsi qu'avec les Institutions spécialisées autonomes et partenaires extérieurs de l'Union. Il assure aussi la représentation de la Commission avec les pays tiers, les Organes et les institutions Internationales. La Présidence de la Commission regroupe les services suivants :

- le Cabinet
- la Direction des Affaires Juridiques
- la Direction de l'Audit Interne
- la Direction du Secrétariat de la Commission
- la Direction de la Communication, de la Documentation et des Archives
- la Direction des systèmes d'Information
- les Bureaux de représentation
- la Cellule de gestion du Programme Economique Régionale
- l'Unité de Programmation Stratégique

La Présidence est l'Organe suprême de la Commission. Il existe, à la Commission, au total Sept Départements dont les responsables appelés Commissaires, sont les représentants des

différents Etats membres. Les Commissaires sont nommés par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement

Les Commissaires sont nommés à la tête des Départements par le Président de la Commission.

Les différents Départements sont :

- le Département des Services Administratifs et financiers (DSAF)
- le Département de l'Aménagement du territoire communautaire, des Transports et du Tourisme (DATC)
- le Département du Développement Social et Culturel (DDS)
- Département du Marché Régional, du Commerce, de la Concurrence et de la Coopération (DMRC)
- Département des Politiques Economiques et de la Fiscalité Intérieure (DPE)
- Département du Développement Rural, des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DDRE)
- Département du Développement de l'Entreprise, des Télécommunications et de l'Energie (DDE)
- Présidence de la Commission de l'UEMOA

Les différents chantiers du processus d'intégration de l'UEMOA sont conduits au sein du Département de la Commission sous la responsabilité d'un Commissaire. Le Commissaire dirige et coordonne l'action des Directions et Divisions qui composent le Département dont il a la charge. Par délégation du Président de la Commission, il exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel de son Département.

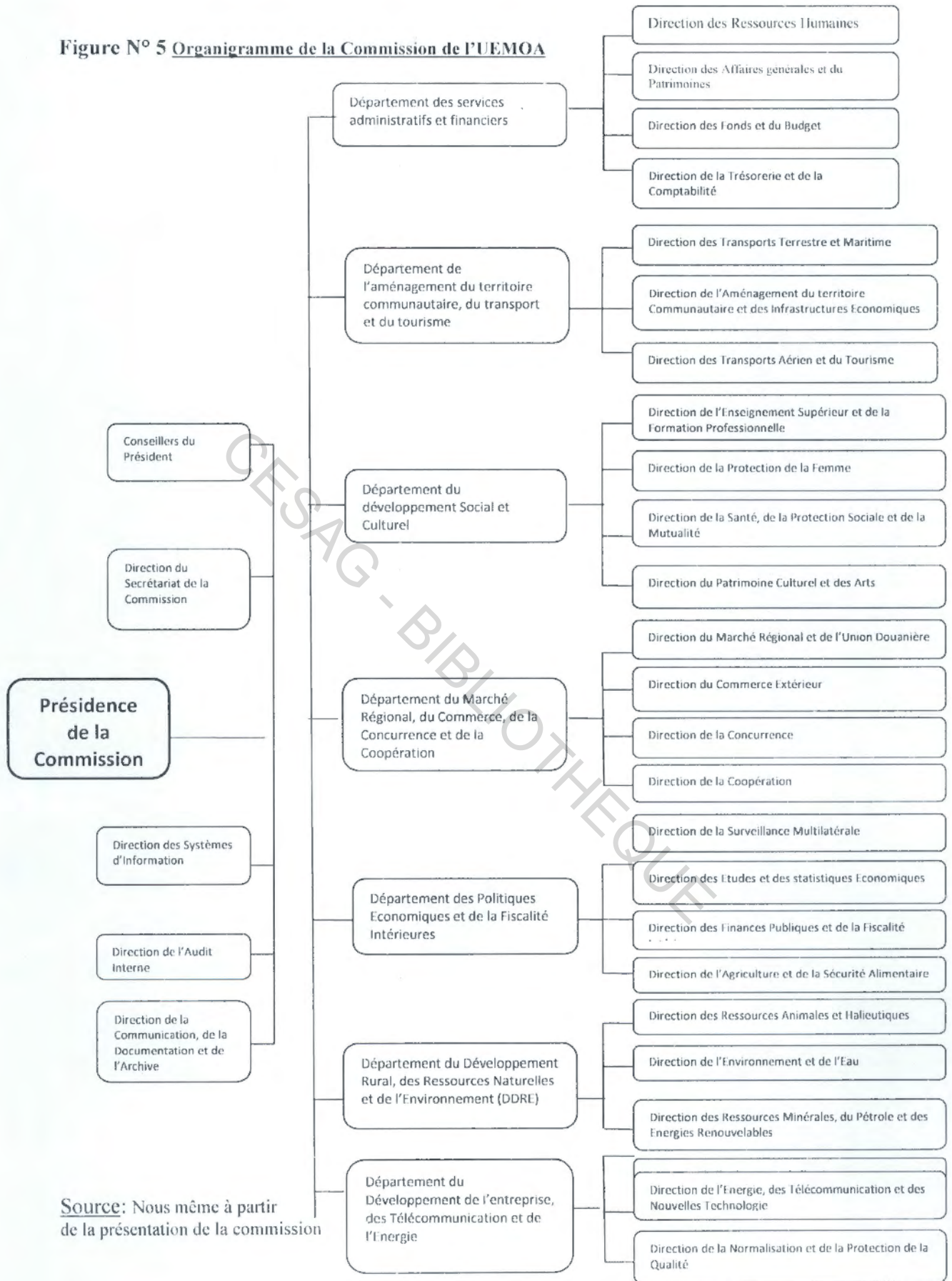
En relation avec le Président de la Commission, le Commissaire peut, dans son domaine de compétence, entretenir des relations courantes, notamment de caractère technique, avec les prestataires extérieurs de l'Union.

La Régie Centrale d'avances est sous l'autorité du Directeur des Fonds et du Budget qui lui-même est sous la responsabilité du Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF).

Il faut souligner que la Commission dispose d'une Représentation auprès de la Commission Européenne en Belgique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N° 5 Organigramme de la Commission de l'UEMOA



Source: Nous même à partir de la présentation de la commission

b/ Fonctionnement de la Commission de l'UEMOA

La Commission dispose pour son fonctionnement de Moyens Humains, Financiers et matériels. La combinaison de ses moyens concourt à son fonctionnement quotidien.

Hormis les Commissaires, qui eux sont proposés par les Chefs d'Etats des pays respectifs, les autres membres du personnel sont recrutés par la Commission lorsque le besoin se fait sentir. La Commission dispose ainsi de la possibilité de faire tourner son personnel dans les 8 Etats membres où il existe des représentations et aussi à la Représentation de la Commission à Bruxelles.

4.2.2 Les Organes de Contrôle de l'UEMOA

L'UEMOA est dotée de trois Organes de contrôle : la Cour de justice, la Cour des Comptes et le Comité interparlementaire.

4.2.2.1 La Cour de Justice

Elle veille à l'interprétation uniforme du Droit communautaire et à son application et juge, notamment, les manquements des Etats à leurs obligations communautaires.

La Cour de Justice arbitre les conflits entre les Etats membres ou entre l'Union et ses agents.

Elle est composée de Juges, un par Etat, nommés pour un mandat de six ans renouvelable.

4.2.2.2 La Cour des Comptes

Elle contrôle les comptes des organes de l'Union, et la fiabilité des données budgétaires nécessaires à l'exercice de la surveillance multilatérale. Trois conseillers sont mandatés pour six ans renouvelables un fois.

4.2.2.3 Le Comité interparlementaire

Le Comité Interparlementaire joue un rôle consultatif et d'animation des débats sur l'intégration. Il reçoit le rapport annuel de la Commission et s'exprime sous forme de rapport ou de résolution.

Il préfigure le parlement de l'Union qui sera chargé du contrôle démocratique des organes de l'Union. Son siège est à Bamako au Mali.

4.2.3 Les Organes consultatifs

4.2.3.1 La Chambre Consulaire Régionale

Elle est le lieu privilégié de dialogue entre l'UEMOA et les principaux opérateurs économiques et réalise l'implication effective du secteur privé dans le processus d'intégration de l'UEMOA notamment par :

- La participation à la réflexion sur le processus d'intégration et la mise en œuvre des réformes arrêtées par les organes compétents de l'Union,
- la promotion des échanges commerciaux et des investissements dans l'Union,
- l'appui technique aux chambres consulaires nationales et à leurs autres membres.

A son initiative ou à celle de la Commission, la Chambre donne des avis sur toute question relative à la réalisation des objectifs de l'Union, notamment :

- les législations commerciales, fiscales, douanières et sociales,
- les négociations commerciales auxquelles participe l'Union,
- la création et le fonctionnement de bourses de valeur ou de commerce, d'observatoires économiques,
- la politique économique et monétaire

La chambre regroupe les chambres consulaires nationales, les associations professionnelles et les organisations patronales des Etats membres. Son siège se trouve au Togo.

4.2.4 Les Institutions Spécialisées

L'UEMOA regroupe deux institutions spécialisées qui la soutiennent. La BCEAO et la BOAD.

4.2.4.1 La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

La BCEAO est un établissement public international dont le siège est à Dakar au Sénégal. Elle a le privilège exclusif d'émettre les signes monétaires sur le territoire des Etats de l'Union.

Le Conseil d'Administration est formé de dix huit membres, à raison de deux par Etats participant à la gestion de la Banque (huit pays membres plus la France). Le conseil d'administration fixe notamment les conditions d'intervention de la banque en matière monétaire. Il est présidé par le Gouverneur, qui cependant ne participe pas aux votes.

4.2.4.2 La Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)

La BOAD dont le siège est à Lomé au Togo à pour objectif de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de favoriser leur intégration. Par la collecte de disponibilités intérieures et la recherche de capitaux extérieurs, la BOAD contribue notamment au financement, sous des formes diverses, d'infrastructures de soutien au développement, de l'amélioration des conditions et moyens de production, de l'établissement de nouvelles activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N°6 : Organigramme de l'UEMOA



Source : Nous même à partir du site de l'UEMOA (Présentation du positionnement de la Commission de l'UEMOA)

4.3 Missions de l'UEMOA

L'UEMOA poursuit plusieurs objectifs regroupés en un certain nombre de points :

- Renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel et d'un environnement juridique rationalisé et harmonisé ;
- Assurer la convergence des performances et des politiques économiques des Etats membres par l'institution d'une procédure de surveillance multinationale ;
- Créer entre les Etats membres un marché commun basé sur la libre circulation des personnes, des biens, des services, des capitaux et le droit d'établissement des personnes exerçant une activité indépendante ou salariée, ainsi que sur un Tarif Extérieur Commun et une politique commerciale ;
- Instituer une coordination des politiques sectorielles nationales par la mise en œuvre d'actions communes, et éventuellement, de politiques communes notamment dans les domaines suivants : ressources humaines, aménagement du territoire, agriculture, énergie, industrie, mines, transport, infrastructure et télécommunication ;
- Harmoniser, dans la mesure nécessaire au bon fonctionnement du marché commun, les législations des Etats membres et particulièrement le régime de la fiscalité.

CHAPITRE V : La gestion des risques de la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA

Ce chapitre vise dans un premier temps à faire le diagnostic de la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA ensuite de proposer à la suite des différentes recherches effectuées, les techniques pour minimiser les risques liés à l'activité de cette Régie.

5.1 Présentation de la Régie Centrale d'Avances de la Commission.

La Régie d'Avances a été instituée par Décision du Président de la Commission pour le paiement des dépenses de fonctionnement présentant un caractère d'imprévisibilité ou de menues dépenses dont les montants n'excèdent pas 250 000 FCFA. (il faut intégrer aussi la nature de la dépense qui nécessite l'utilisation d'une procédure exceptionnelle pour des raisons de célérité).

5.1.1 Les objectifs de la Régie Centrale d'Avances.

La Régie Centrale d'avances est créée pour répondre aux besoins de fonctionnement de la Commission de l'UEMOA et pour faciliter l'exécution de certaines opérations budgétaires. Elle a pour objectif de permettre le règlement de certaines dépenses qui, par leur nature, leur très faible montant ou leur caractère imprévu, ne sauraient, sans inconvénients graves, être soumises aux règles normales, d'engagement, de liquidation, ordonnancement et de paiement. Le règlement de ces dépenses est effectué par une personne spécialement habilitée, le Régisseur Central, au moyen d'avance de fonds qui lui sont consentis. A charge pour lui d'en rapporter les justifications à l'Ordonnateur dans un délai déterminé. L'objectif est d'avoir la célérité dans l'exécution de certaines opérations de l'Union par la mise à disposition rapide des moyens.

5.1.2. Organisation et fonctionnement de la Régie Centrale d'avances

5.1.2.1 Rappel

Les dispositions de l'article 39 du Règlement Financier des Organes de l'UEMOA prévoient qu'aucune dépense ne peut être payée, si elle n'a été au préalable engagée, liquidée et ordonnancée. C'est la procédure normale d'exécution des dépenses. Mais il existe des dérogations.

En effet, conformément aux dispositions de l'article 42 du règlement financier et par dérogation expresse à celles des articles 38 et 39, les dépenses des Organes de l'Union de très faibles montants ou présentant un caractère d'imprévisibilité peuvent faire l'objet de règlement par voie de Régie.

En application des dispositions de l'article 42 du Règlement financier, de nombreuses Régies d'Avances (Caisses d'Avance et Caisses de Menues Dépenses) sont créées chaque année.

Face à la profusion de Régies d'Avance qui met en péril les Fonds de l'Union, une réforme a été entreprise depuis 2004. Cette réforme a abouti dans un premier temps à la réduction du nombre de Caisses d'Avance, passant de sept (7) à cinq (5) et celui de Caisses de Menues Dépenses de quatre (4) à un (1).

Ainsi depuis Janvier 2005, il n'existait que cinq (5) Caisses d'Avance et une Caisse de Menues Dépenses se répartissant géographiquement comme suit

a) Régies situées hors du Siège de la Commission

- ✓ Régie d'avances du Bureau de la représentation de la Commission à Bruxelles ;
- ✓ Régie d'Avances du Comité Interparlementaire ;
- ✓ Régie d'Avances de la Chambre Consulaire ;
- ✓ Régie d'Avances du Bureau de Représentation de la Commission à Bissau ;
- ✓ Régie d'Avances du Bureau de Représentation de la Commission à Lomé ;
- ✓ Régie d'Avances du Bureau de Représentation de la Commission à Abidjan.

b) Régies situées au Siège de la Commission

- ✓ Régie d'avances de fonds BAD – Enseignement Supérieur,
- ✓ Caisse de Menues Dépenses de la Résidence de la Présidence de la Commission et des réceptions offertes à Ouagadougou

Mais, à côté de ces Régies d'Avances qui sont clôturées en fin d'année, ils ont été créées chaque année de nombreuses Caisse Spéciales d'Avances qui sont instituées pour le

règlement des frais d'organisation de réunion (pause café, per diem, dîner..) et des frais d'hébergement ou de transport lors de certaines missions. Elles sont clôturées dans des délais variant d'une (1) semaine à un (1) mois suivant le cas.

Face à ce nombre élevé et pour une meilleure gestion des fonds de l'Union, il s'est avéré nécessaire de mettre en place une Régie d'Avance unique à Ouagadougou dénommée « Régie Centrale d'avances »

5.1.2.2 Organisation de la Régie Centrale d'avances

Conformément à l'article 42 du Règlement Financier des Organes de l'UEMOA, la Régie Centrale d'avances est créée par Décision du Président de la Commission. Cette Décision précise :

- ✓ la nature et les dépenses payables sur les fonds de la Régie,
- ✓ le plafond de l'avance consentie pour alimenter la Régie,
- ✓ le montant maximum pour les menues dépenses,
- ✓ le titre, le chapitre, l'article, le paragraphe, la rubrique ou la sous rubrique d'imputation des dépenses,
- ✓ les délais d'apurement des dépenses effectuées,
- ✓ les conditions de la première alimentation et de réapprovisionnement de la Régie,
- ✓ les conditions relatives à l'arrêt et à la clôture des opérations de la Régie en Fin d'année

Le projet de texte portant création de la Régie Centrale est élaboré par la Direction des Fonds et du Budget.

a) Nomination du Régisseur Central

Le Régisseur central est nommé par Décision par le Président de la Commission, après avis conforme de l'agent comptable, conformément à l'article 42 du Règlement Financier des Organes de l'Union. Le projet de Décision de nomination est élaboré par la Direction des Fonds et du Budget.

b) Liens hiérarchiques

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la Régie Centrale d'avances n'est pas rattachée à Direction de la Trésorerie et de la Comptabilité mais plutôt à la Direction des Fonds et du Budget.

5.1.2.3 Fonctionnement de la Régie Centrale d'avances

Dans cette partie, nous décrirons le fonctionnement de la Régie Centrale d'avances de la Commission

a/ Dépenses éligibles

La Décision portant création de la Régie Centrale d'avances mentionne la nature des dépenses avec la précision des imputations budgétaires.

Il est formellement interdit de payer des dépenses non imputables aux rubriques budgétaires autorisées.

b/ Octroi de l'avance

Conformément aux dispositions de l'article 42 du Règlement Financier, en début de l'exercice, une Décision portant l'octroi d'avances à régulariser est prise autorisant l'approvisionnement de la Régie Centrale d'avances pour payer les dépenses éligibles pour toute l'année.

Elle fixe le montant plafond de l'approvisionnement de l'année et la dotation initiale de la Régie pour le premier approvisionnement.

Elle précise aussi les conditions de réapprovisionnement dans la limite de l'approvisionnement global autorisée de l'année. En effet, les réapprovisionnements interviendront en cour de l'exercice, sur demande du Régisseur central, après présentation des justificatifs des dépenses payées et la situation de sa trésorerie. Le Régisseur fera des appels de fonds qui seront autorisés par le Commissaire chargé du département des Services Administratifs et Financiers. Le montant total des réapprovisionnements de l'année ne dépassera pas le montant de l'approvisionnement autorisé par la Décision.

Les phases d'octroi sont les suivantes :

- ✓ Appel de fonds,
- ✓ Prise de la Décision portant octroi d'avances à régulariser,
- ✓ Versement des avances.

c/ Paiement des dépenses

Le manuel de procédures précise les modalités de paiement des dépenses assignées à la Régie Centrale d'avances. Les décaissements interviennent sur des ordres qui varient suivant les catégories de dépenses définies dans ledit manuel (Voir document joint).

d/ Justifications de l'avance pour la régularisation des opérations

La justification de l'avance consiste à présenter les pièces justificatives des dépenses payées par le Régisseur central aux services gestionnaires. En effet, ces pièces doivent, selon la Décision autorisant l'octroi d'avances à régulariser prises en début d'année, être déposées auprès des services gestionnaires, au fur et à mesure, dans un délai de quinze (15) jours ouvrables. Ces Services disposent de dix (10) jours pour procéder à l'ordonnancement (régularisation)

e/ La Comptabilité

Le Régisseur central doit tenir une comptabilité qui permettra de générer les documents ci après :

- Le livre journal « Banque »
- Le livre journal « Caisse »
- Le Calepin de Caisse
- Le Grand livre des comptes
- La Balance des comptes

Les modèles de ces documents sont joints en Annexes

Le Régisseur dispose également de carnets de quittance et de livre de développement des dépenses, utilisés pour ventiler les dépenses par rubrique budgétaire et pour suivre les remboursements et les régularisations.

5.1.2.4 Contrôle et responsabilité du Régisseur Central

a/ Le Contrôle

Le Régisseur Central est soumis à des vérifications de son supérieur hiérarchique et de tout corps de contrôle de l'Union. De même, conformément aux dispositions de l'article 42 du Règlement Financier des Organes de l'UEMOA, l'Agent Comptable procède aux contrôles du Régisseur Central au moins une fois l'an et en fin d'exercice.

Il est également prévu que la Régie Centrale d'avances soit auditée chaque année.

b/ La responsabilité du Régisseur

Le Régisseur Central est personnellement et pécuniairement responsable :

- de la garde et de la conservation des fonds qui lui sont remis ;
- de la conservation des pièces justificatives
- de la tenue de la comptabilité
- des contrôles qu'il doit effectuer sur les dépenses qu'il paie.

Sa responsabilité se trouve engagée dès lors qu'un déficit en deniers ou en valeur a été constaté, ou qu'une dépense a été irrégulièrement payée. Cette responsabilité pécuniaire s'étend aux opérations effectuées éventuellement, par des agents placées sous ses ordres.

5.1.2.5 Les mesures d'accompagnement

Pour assurer à la Régie Centrale d'avances un fonctionnement optimal, il a été convenu de la doter de certains moyens humains, matériels et techniques. De même, il est souhaitable de garantir la gestion du Régisseur Central.

Ainsi pour des raisons d'efficacité et au regard des nombreuses tâches qui sont accomplies, le Régisseur Central est assisté d'un Agent. Par ailleurs, pour la sécurité des fonds et des pièces de caisse, il a été mis à la disposition de la Régie Centrale d'avances un guichet et un Bureau pour le Régisseur Central et son Agent.

Pour atteindre l'objectif d'enregistrer quotidiennement toutes les opérations exécutées au niveau de la Régie Centrale d'avances et de produire à bonne date les états financiers et comptables, la gestion de fonds a été informatisée avec l'utilisation d'un logiciel comptable SAGE SAARI.

La constitution d'une caution pour garantir sa gestion est obligatoire pour le Régisseur.

Pour la Régie d'avances, les vérifications concernent deux objets principaux de dépenses : Les missions et les menues dépenses.

a/ Les Missions et les frais d'organisation de réunion

Dans le cadre de ses activités, le personnel de l'UEMOA est emmené à effectuer un certain nombre de missions ou à organiser des conférences ou des réunions au cours desquelles se rencontrent des experts ou consultants pour des travaux hors du lieu de travail. Ainsi lorsque le besoin se fait sentir, des ordres de mission sont émis, soit par le Président de la Commission, soit par le Commissaire à l'initiative du responsable de l'Organe concerné. Le contrôle financier effectue le contrôle exhaustif. Les contrôles effectués au niveau des missions sont effectués de façon exhaustive priori et a posteriori lors des régularisations. Les différentes étapes sont :

- ✓ Vérification du signataire ;
- ✓ Vérification du code budgétaire ;
- ✓ Vérification du lieu, de la date de départ et d'arrivée ;
- ✓ Vérification du montant (Per diem, hébergement...);
- ✓ Vérification du trajet.

b/ Les menues dépenses

Les menues dépenses concernent les dépenses dont les montants sont inférieurs à 250 000 FCFA et prévues au Budget. La procédure est soit initiée par le service concerné par le biais du Responsable, soit initié par la DAGP elle-même. Elles bénéficient d'un contrôle a posteriori du contrôle financier. Ce contrôle se fait selon différentes étapes :

- ✓ Vérification du code budgétaire ;
- ✓ Vérification de la mention service fait ;
- ✓ vérification de la signature du bénéficiaire ;
- ✓ vérification de la certification de l'ordonnateur ;

5.1.3 Procédure d'exécution du Budget de fonctionnement

Les dépenses des Organes de l'Union sont composées des catégories suivantes :

- les dépenses de fonctionnement
- les dépenses d'investissement et d'équipement

5.1.3.1 Les dépenses d'investissement

Etant donné leur montant élevé, les dépenses d'investissement et d'équipement ne sont pas gérées par la Régie Centrale d'avances mais plutôt par la Direction de la Trésorerie et de la Comptabilité (DTC).

5.1.3.2 Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement de l'Union sont constituées de :

- achat de fournitures stockables et non stockables ;
- dépenses de transport ;
- dépenses relatives aux services extérieures ;
- dépenses relatives aux impôts droits et taxes ;
- dépenses diverses ;
- dépenses de personnel ;
- frais financiers sur emprunts et autres dettes ;
- dotations aux amortissements et aux provisions.

5.1.4 Procédure de Gestion ou Diagnostic de la Régie Centrale d'avances.

A travers cette partie, nous voulons décrire la procédure de gestion de la Régie Centrale d'avances telle que pratiquée par la Commission de l'UEMOA. De l'appel de fonds à la régularisation des fonds en passant par le paiement des dépenses.

5.1.4.1 Octroi d'avances

En début d'année, les fonds sont mis à la disposition du Régisseur Central suivant une procédure qui comporte les trois phases ci-après :

- l'appel de fonds
- la prise d'une Décision d'octroi d'avances à régulariser
- le versement des avances

5.1.4.1.1 Appel de fonds

Pour obtenir la mise à sa disposition des avances, le Régisseur Central adresse, par voie hiérarchique, une demande au Président de la Commission, Ordonnateur Principal. Cette demande doit mentionner les montants sollicités par rubriques budgétaires.

5.1.4.1.2 Prise de la décision d'octroi d'avances à régulariser

La demande relative à l'appel de fonds est transmise à la Direction des Fonds et du Budget qui, élabore un projet de décision portant octroi d'avances à régulariser.

Le montant total des avances doit tenir compte du plafond fixé par la Décision portant création de la Régie Centrale.

Le projet de Décision portant octroi d'avances à régulariser est visé par le Contrôleur Financier avant sa signature par l'Ordonnateur ou son Délégué.

La Direction des Fonds et du budget et le Contrôle Financier procèdent dans leurs comptabilités respectives au blocage des crédits à concurrence des montants des avances. Les crédits ainsi bloqués sont utilisés pour la régularisation des avances consenties en fin d'exercice budgétaire.

5.1.4.1.3 Versement des avances

A la réception de l'original de la décision portant octroi d'avances à régulariser, l'Agent comptable établit les titres permettant d'opérer la mise à disposition des fonds par virement dans le compte courant bancaire du Régisseur Central.

Ce compte est ouvert « es qualité », sans indication du nom patronymique.

Le Régisseur est informé expressément par l'Agent Comptable du virement des fonds.

5.1.4.2 Paiement des dépenses

Le Régisseur Central doit payer les dépenses aux véritables créanciers ou à leurs représentants dûment mandatés, sur présentation de toutes les pièces justificatives requises.

5.1.4.3 Ordres de décaissement

Les décaissements interviennent sur des ordres qui varient suivant les catégories de dépenses et qui sont matérialisés.

5.1.5 Les dépenses éligibles

La liste et la nature des dépenses autorisées sur la Régie Centrale d'avances sont précisées par la Décision portant sa création. Cette décision mentionne le titre, le chapitre, l'article, le paragraphe, la Rubrique ou la sous rubrique d'imputation desdites dépenses. Il est formellement interdit de payer des dépenses non imputables aux rubriques budgétaires autorisées.

- Les feuilles de décomptes des indemnités pour frais de mission (Per diem, frais d'hébergement, indemnité de transport local) appuyées d'une copie des ordres de missions correspondantes, toutes visées par le Contrôleur Financier et signés par le Dc/Pc, où après vérification, elles seront remises au Régisseur Central pour paiement.
- Les lettres de demande de décaissement de fonds à titre de provision, adressées au Président de la Commission, doivent être déposées à la Direction des Fonds et du Budget, où après vérification, elles seront transmises au Régisseur Central, pour paiement.
- Les demandes de remboursement de dépenses payées à l'occasion des missions, adressées au Président de la Commission, doivent être déposées à la Direction des F et du Budget, où après vérification, les autorisations de paiement seront établies et présentées au visa du Contrôleur Financier et à la Signature du Dc/Pc puis transmises au Régisseur Central, pour paiement.

5.2 Les risques liés à la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA

L'identification des risques constitue l'étape indispensable dans la gestion des risques de la Régie Centrale d'avances de la Commission de l'UEMOA. Toutefois, la méthode retenue est

celle utilisée par les auditeurs internes lors de la planification des travaux. Cette méthode consiste en l'utilisation de « Tableau des forces et faiblesses apparentes » (TFFA) pour déceler les différents risques associés au processus de la gestion de la Régie d'Avances et dont la réalisation peut perturber le fonctionnement de la Commission.

Il s'agit de savoir quels risques apparaissent lorsque le processus ou la gestion de la Régie Centrale d'avances est défaillant, insuffisant ou inexistant. Pour ce faire, les procédures seront analysées. Ainsi, pour chaque activité ou tâche, il sera déterminé le risque possible au regard de l'objectif qui lui est assigné. Nous utiliserons pour cette identification le Tableau d'identification des risques préconisé par Jacques Renard.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2.1 Les risques liés à chaque activité ou tâches de la Régie Centrale d'Avances

Tableau N° 5 : Risques liés à la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA

Activités/ Tâches	Forces	Faiblesses	Risques	Dispositif de maîtrise des risques
Appel de fonds	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la comptabilité - Vérification de la DFB 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à avoir les pièces justificatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Ralentir les activités de la Régie Centrale d'Avances 	Obtenir les pièces justificatives au fil de l'eau à travers la mise en place d'un délai de présentation des justificatifs de dépenses à intégrer dans une procédure.
Versement des avances	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de la décision portant octroi d'avance à régulariser - Compte ouvert es qualité 		<ul style="list-style-type: none"> - Versement de fonds sans autorisation - Paiement des fonds dans un compte tiers 	Procéder à la mise en place d'un contrôle de premier niveau permettant le rapprochement des comptes.
Paiement des frais de missions	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification du signataire - Vérification du code budgétaire - Vérification du lieu de la date de départ et d'arrivée - Vérification du montant - Vérification du trajet 		<ul style="list-style-type: none"> - Paiement des missions non autorisées - Dépassement du budget pour les 	<p>Joindre l'autorisation de mission précisant les détails de la mission à la fiche de paiement des frais.</p> <p>S'assurer que la mission est prévue au planning de mission.</p>

			réunions	
Menues dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification du code budgétaire - Vérification de la mention service fait - Vérification de la signature du bénéficiaire - Vérification de la certification de l'ordonnateur 		<ul style="list-style-type: none"> - Risque de paiement des dépenses non autorisées. Risque de double paiement. 	<p>Paiement des dépenses sur la base de la liste des dépenses pris en charge par la régie d'avances.</p> <p>Mise en place de procédure de circularisations.</p>
Détention des devises	- change est fait directement à la BCEAO sans frais de changes	- Les changes non effectués à la BCEAO	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte de change ; - Risque de paiements élevés des frais de changes. 	Vérification des documents récapitulatifs servant au change à la BCEAO par le régisseur.

<p>Justification des dépenses au retour des missions</p>		<p>-Inexistence de politique visant à pousser les concernés à remettre les pièces dans les délais.</p> <p>- Pièces de justification erronées, demande de correction infructueuse</p> <p>- difficulté de recouvrement des avances non justifiées cas de Experts ou agents hors UEMOA</p>	<p>-Risque de détentions (reliquats de missions) par les agents hors de l'UEMOA (Experts...) car les ordres de recettes pour entrer en possession des fonds sont appliqués aux agents de l'UEMOA.</p> <p>-Risque de non justification des avances reçues</p>	<p>Instaurer un délai de justification des dépenses par la présentation de pièces justificatives probante.</p> <p>Etudier la possibilité de la mise en place d'un rapport post mission intégrant les détails de la mission.</p>
--	--	---	--	---

		- les procédures de gestion des frais de missions sont méconnues de certains bénéficiaires (Experts)		
Régularisations des pièces de justification par la DFB		Existence des pièces non régularisées à la DFB	-Risque de non concordance compte Régisseur/DTC -Risque non régularisation des pièces	Etudier la possibilité de la mise en place d'un état de régularisation des pièces justificative. Rapprochement entre le compte du Régisseur et celui de la DTC.
Comptabilisation des régularisations par la DTC		Comptabilisation à tort	-Risque de non concordance compte Régisseur/DTC	Etablissement de fiche extra comptable de suivi d'octroi des avances. Rapprochement des ordres de missions et des fiches d'octroi des perdiems.

5.2.2 Les Dispositions spécifiques de maîtrise des risques de la Commission de l'UEMOA

Tableau 6 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEPENSES ELIGIBLE SUR LA REGIE CENTRALE D'AVANCES

N° D'ordre	Désignation	Document à fournir	Direction des Fonds et du Budget	Contrôleur Financier	DC Cabinet	Régisseur Central
01	Dépenses de missions					
1-1	Perdiem+frais d'hébergement + autres indemnités	- Ordre de mission + feuille de décomptes - lettre d'avance de fonds pour hébergement,	-enregistrement au secrétariat -Vérification, imputation et transmission au Régisseur	Visa Om et feuille de décompte -	Signature de l'ordre de mission -	Vérification et paiement contre décharge
1-2	Avance pour location de voiture (transport urbain ou transport interurbain)	-demande + évaluation de la dépense -lettre d'avance de fonds	-enregistrement au secrétariat -Vérification, imputation et transmission au Régisseur	-	-	Vérification et paiement contre décharge
1-3	Avance pour achat de billet d'Avion ou de train	-demande + évaluation de la dépense -lettre d'avance de fonds	-enregistrement au secrétariat -Vérification, imputation et transmission au Régisseur	-	-	Vérification et paiement contre décharge
1-4	Avance de frais de représentation	-demande + évaluation de la	-enregistrement au	-	-	Vérification et paiement

N° d'ordre	Désignation	Document à fournir	Direction des Fonds et du Budget	Contrôleur Financier	Chef de Cabinet	Régisseur Central
		dépense -lettre d'avance de fonds	secrétariat -Vérification, imputation et transmission au Régisseur			contre décharge
1-5	Remboursement des dépenses payées par les chargés de mission	Demande de remboursement + pièces justificatives des dépenses payées	-enregistrement au secrétariat -vérification et établissement d'AP	Visa des AP	Signature des AP	Vérification et paiement contre décharge
02	Dépenses d'organisation de réunion à Ouagadougou					
2-1	Per diem des participants	-état des dépenses approuvées par le PCOM -lettre DSC indiquant les dépenses à payer -liste des participants	-enregistrement au secrétariat -vérification, imputation et transmission au Régisseur	-	-	Vérification et paiement contre décharge
2-2	Location de voitures	-état des dépenses approuvées par le PCOM -lettre DSC soumettant le budget ou les prévisions des dépenses au PC pour approbation	-état des dépenses approuvées par le PCOM -	-	-	Vérification et paiement contre décharge

2-3	Remboursement de frais d'hébergement et de taxes aéroportuaires payés par les participants	Demande + pièces justificatives des dépenses payées	-enregistrement au secrétariat -vérification et établissement d'AP -vérification, imputation et transmission au Régisseur	-	-	Vérification et paiement contre décharge
2-4	Gratifications diverses à verser au personnel d'appui et à la presse (Couverture médiatique)	-Etat des dépenses approuvées par le PCOM	-enregistrement au secrétariat -vérification, imputation et transmission au Régisseur	-	-	Vérification et paiement contre décharge.
N° d'ordre	Désignation	Document à fournir	Direction des Finances et du Budget	Contrôleur Financier	Chef de Cabinet	Régisseur Centrale
2-5	Menues dépenses d'organisation de réunion : fournitures de bureau, location de matériel, confection de badges, achat de carburant, confection de banderoles, frais de secrétariat	-état des dépenses approuvées par le PCOM -DFS et pro forma pour les achats à effectuer	-enregistrement au secrétariat -vérification, imputation et transmission au régisseur -vérification et imputation au Régisseur	-	- Signature de la DFS et approbation de la pro forma avant dépôt à DFB	Vérification et paiement contre décharge
03	Menues dépenses à payer au titre du fonctionnement des services conformément à la liste des dépenses éligibles	DFS + facture pro forma	-enregistrement au secrétariat -vérification et imputation au Régisseur	-	Signature de la DAS et Approbation de la pro forma avant dépôt à la DFB	Vérification et paiement contre décharge

04	Per diem à payer à des experts résidents ou à des personnes ressources	Lettre de demande de prise en charge	-enregistrement au secrétariat -vérification et établissement de décision et état de paiement	Visa décision et états de paiement	Signature de décision et état de paiement	Vérification et paiement contre décharge
----	--	--------------------------------------	--	------------------------------------	---	--

Source : Commission de PUEMO

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3 Validation de la cohérence du dispositif spécifique de maîtrise des risques liés à la régie d'avances

Après avoir élaboré des préconisations, il convient de vérifier la cohérence du dispositif mis en place pour une bonne maîtrise des risques identifiés liés à la régie d'avance de la commission de l'UEMOA.

Cette vérification de la cohérence du dispositif mis en place n'a relevé aucune anomalie significative.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Observations et suggestions

A la lecture du Tableau synoptique, les différentes faiblesses mentionnées plus haut sont maîtrisées par certaines procédures existantes. Cependant, des progrès restent à faire notamment en matière de promptitude dans la justification des dépenses afin de permettre le renouvellement des fonds attribués à la Régie Centrale d'avances.

La conception de l'approche par les risques doit aller au-delà de l'aspect de simple détection des risques liés à une activité ou une direction. Chaque employé doit se sentir concerné par les différents risques potentiels qui pourraient éventuellement subvenir du fait de l'activité ou bien à la suite d'un autre paramètre, notamment externe à la structure. Cela devrait constituer une motivation supplémentaire pour le personnel afin qu'il s'implique pour éviter la réalisation de ces risques. En effet, il est à noter que certaines personnes de retour des missions sont lentes dans la présentation des pièces justificatives des dépenses. Un moyen de rétention sur les salaires a été retenu afin de rentrer dans les fonds. Cette mesure semble à terme est présentée comme un prêt déguisé.

En outre, la Régie Centrale d'Avances est un outil fort bien utile qu'il convient de savoir utiliser pour faciliter les activités de cet organisme sous régional qui milite pour instaurer un cadre adéquat au niveau sous régional.

La définition d'une politique de gestion des risques opérationnels doit être une priorité afin de permettre la réalisation des objectifs fixés.

Conclusion de la Deuxième partie

Dans cette partie, nous avons présenté les résultats de notre étude.

Il était question pour nous de faire ressortir les risques liés aux activités de la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA.

Cependant, compte tenu de la limitation du temps, de la disponibilité et de la qualité de l'information, nous n'avons pas la prétention de vouloir étudier le sujet dans son entièreté compte tenu du contexte dans lequel s'est déroulé le stage.

Toutefois l'analyse portée à la connaissance des responsables de la Commission de l'UEMOA et des lecteurs de notre travail, a été faite de façons minutieuses.

La Commission de l'UEMOA dispose d'un formidable outil de gestion des dépenses courantes qui permet à cet organisme sous régional de fonctionner clairement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Les changements rapides de l'environnement poussent les entreprises à prendre certaines dispositions afin d'éviter nombre de difficultés. Cette tâche peut leur sembler d'autant plus difficile qu'elles sont déjà occupées par de nombreuses préoccupations quotidiennes. Ces préoccupations, sont souvent exacerbées par la mise en marche de nouveaux produits, une réorganisation ou l'implantation d'un nouveau système informatique, ou encore par les demandes accrues du comité de vérification ou des autorités réglementaires en matière de conformité.

La gestion des risques est devenue une activité incontournable dans les entreprises tant sa mauvaise appréciation peut engendrer une catastrophe pour la structure en question. La Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA n'est certes pas aussi significative dans les activités de la structure mais sa bonne gestion pourrait éviter d'autres désagréments notamment la perturbation des réunions, des missions...et montrer la voie aux autres acteurs de l'organisation.

Il ne s'agissait pas pour nous de dresser la cartographie des risques de la Commission mais plutôt de montrer la démarche d'une cartographie des risques, de faire ressortir les différents risques liés à la Régie Centrale d'Avances de la Commission de l'UEMOA, d'apprécier les moyens mis en œuvre afin de réduire ces risques. Il ressort de notre étude que la Régie Centrale d'Avances ne dispose pas de façon formelle de cartographie identifiant tous ses risques. La gestion des risques de la Régie Centrale d'avances de la Commission a permis d'identifier les risques inhérents à sa gestion et d'apprécier le contrôle interne mis en place afin de minimiser ces risques. Les résultats sont présentés afin de permettre aux dirigeants de porter des critiques sur le contrôle interne pour l'améliorer. A notre avis, le point majeur sur lequel les dirigeants devraient insister concerne la mise à disposition des pièces justificatives dans les délais pour le renouvellement des fonds alloués à la Régie Centrale d'Avances.

La mise en place d'une cartographie des risques pour l'ensemble de la Commission en particulier et des autres Organes en général serait un atout idéal puisqu'elle mettrait en évidence tous les risques, du moins les risques majeurs, auxquels est confronté la Commission.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. Bapst Pierre-Alexandre & Bergeret Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, P 30-33 et P 162
2. Bapst, Pierre Alexandre (2006), Le cadre de référence de l'aune de la définition de l'Audit interne, revue française de l'audit (180) 18-29
3. Baron, Franck (2001), Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, Revue française de l'Audit Interne N° 157, P 2
4. Barry Mamadou (2004) Audit et Contrôle Interne 2e édition Sénégalaise de l'imprimerie Page 200 et 2001
5. Becour Jean Charles, Bouquin Henri (1996), Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité, 2^e Edition, Paris, P35.
6. Bilodeau Yves (2001) Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue française de l'Audit Interne N° 157 P10
7. Bouaniche, José (2004), Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, revue française de l'audit interne, revue française de l'audit interne N° 168 P 8.
8. Coopers et Lybrand, La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'Organisation Paris P61 et P35
9. Descarpentries Jean Marie (2003), l'entreprise réconciliée
10. Desroches, Alain ; Leroy, Alain ; Vallée, Frédérique ; (2003) : La gestion des risques : Principe et pratiques, Edition Lavoisier, Paris, P59
11. Hamzaoui Mohamed, Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne Edition Village Mondial 2005 P37 et P 172
12. Hamzaoui Mohamed (2005), Audit: gestion des risques d'entreprise et contrôle interne P 173 et 174
13. IFACI: COSO II et gouvernement d'entreprise (2003) P10
14. IFACI (2002) Cartographie des risques Les Cahiers de la recherche, Paris P59
15. Leclerc Helen, D'Aldrand Guy, Potdevin Jacques, Kim-Andrée et Ricardo Alexandre (2003), Le risk assessment : Quelques bonnes pratiques.
16. Mc Namee David (1998) Business Risk Assessment, The institute of internal Auditors Altmont Spring P 4, P 13 et P 107
17. Mikol Alain, les Audits financiers : Comprendre les mécanismes de contrôle légal, Edition d'organisation, Paris 1999 Page 143

18. Pouliot Daniel et Bilodeau Yves (2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'Approche Matricielle des pertes Revue française de l'Audit Interne n° 161 P 36 et 37
19. Poliniato Bruno, Didier Vogenne (1997), La nouvelle Trésorerie d'entreprise édition Dunod P 564
20. Renard Jacques (2002) Théorie et pratique de l'Audit Interne 4^e éd, Edition d'Organisation, Paris, P 99
21. Renard, Jacques (2006) Théorie et pratique de l'audit interne 4^e Edition d'Organisation, Paris P 462 : 162
22. Schick Pierre et Lemant Olivier (2002), Guide self Audit, 2e Edition, Edition d'Organisation Paris P 217
23. Van Senten Thierry (2006), La gestion des risques processus transversal de création de valeur P4

Sources internet

1. Belluz, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques, http://camagazine.com/index.Cfm?ci_id=1073&la_id=2, 18 octobre 2008
2. Fontugne, Muriel (2001), Cartographie des risques : quelles valeur ajoutée ? quel processus ? <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontre/toulouse-2001/A7/A7bapst.PDF>, 12 aout, 18 octobre 2008
3. L'AMRAE (200), la gestion des risques grandes entreprises [http : // www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandentreprise.html](http://www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandentreprise.html)
4. IFACI (2005), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 5 septembre 2008
5. Potdevin, Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr, 22 aout 2008,
6. Organisation et fonctionnement d'une régie d'avances, www.colloc.berev.fr,

- Patrick Liedth, Economiste Allemand
- Elie Cohen, Economiste Français
- Le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables (1977)
- American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)

Annexes

Annexe 1: Ordre de mission (Recto)

Annexe 2: Ordre de mission (Verso)

Annexe 3 : Feuille de décomptes

Annexe 4 : Fiche d'imputation de dépenses payées sur la Régie Centrale d'avances

Annexe 5 : Modèle de fiche d'évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale
Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale
Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale
Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale
Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale
Départ de le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale	Arrivée à le (Jour) à (heure) Cachet et signature de l'Autorité locale

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La Commission

Ouagadougou, le

Departement des Services Administratifs et Financiers

FEUILLE DE DECOMPTES

ORDRE DE MISSION :
BENEFICIAIRE :
LIEU DE LA MISSION :
OBJET DE LA MISSION :

PERIODE :
Budget : BUDGET DES ORGANES
Source de financement : Ressources Propres
Code budgétaire du programme : 1-4-06-1-143
Compte nature : 638400

I - DECOMPTES DES AVANCES

Lieu	Perdiems			Hébergement			Autres indemnités			Total
	taux	Nj	montant	taux	Nj	montant	taux	Nj	montant	
Total										0 F
Total pris en charge par la Commission										0 F

Nj = Nombre de jours

Visa du Contrôleur Financier

Visa du Service de l'Ordonnateur

Pour acquit des avances ci-dessus
mentionnées et à régulariser au plus tard le

Ouagadougou, le

II - DECOMPTES DES FRAIS

	Perdiems	Hébergement	Autres indemnités	Total	Observations
DEVRAIT PERCEVOIR					
AVAIT PERCU					
RESTE A PERCEVOIR OU A REVERSER					

Ouagadougou, le

Le Regisseur de la Caisse d'avances

FICHE D'IMPUTATION DE DEPENSES PAYEES SUR LA REGIE CENTRALE D'AVANCES DE LA COMMISSION

Ref. des pièces justificatives: DFS/DCDA

du 02/04/09

Montant du Budget :

30 000

N° Ordre	Nature de la dépense	Montant	Imputation budgétaire	Financement
1	Agrandissement photo du Président de Guinée Bissau	30 000 XOF		R P
Total payé sur la Régie Centrale		30 000 XOF		

La D.F.B

Date: 16/04/2009

DECHARGE

Identification du bénéficiaire (Nom, Prénoms, Fonction) :

.....

.....

Somme perçue :

.....

Signature

Date

Nature des actes / dépenses	Commentaires	Contrôle interne	Etat du risque encouru	Vulnérabilité	Type de vérification
<u>Unité des Missions et Voyages (UMV)</u> Ordres de mission	- Non-conformité des informations contenues sur l'ordre de mission avec celles contenues dans la demande d'ordre de mission - Erreur d'imputations budgétaires - Erreur de source de financement	moyen	moyen	moyen	Exhaustive
<u>Direction des Fonds et du Budget (DFB)</u> - Remboursement de la régie centrale - Subventions, Cotisations - Engagement, liquidation et Ordonnancement des dépenses des Bureaux de Représentation - Engagement, liquidation et Ordonnancement des dépenses des réunions	- Erreur d'imputations budgétaires - inadéquation des montants des FED avec les justificatifs produits	fort	faible	faible	Sondage
<u>Unité des Missions et Voyages (UMV)</u> - Remboursement à la régie centrale - Engagement, liquidation et Ordonnancement des dépenses d'achats des titres de Voyages	- inadéquation entre la feuille de décompte et les justificatifs des frais d'hébergement - non-conformité des informations contenues sur les décisions de paiement aux hôtels dans le cadre des missions et recrutements avec les informations contenues sur les factures d'hôtels	fort	faible	faible	Sondage