



**CESAG** 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 23  
(2011-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Elaboration d'une cartographie des risques du  
processus comptabilité administrative et  
budgétaire : cas de la DGP**

**Présenté par :**

**Kassi Christopher KAKOU**

**Dirigé par :**

**M. Moussa YAZI**

**Directeur de l'ISCBF**

**CESAG**

**Octobre 2012**

## **DEDICACES**

Nous dédions ce mémoire à :

- ❖ Dieu le Père Tout Puissant.
- ❖ Notre père Marcel KAKOU et notre mère Fernande KAKOU née KADJO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements à :

- ❖ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et Professeur au CESAG, pour l'encadrement de ce mémoire, et pour la qualité de ses enseignements.
- ❖ Monsieur Bertin CHABI, Chef du Département Master au CESAG, pour la qualité de son management du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion et pour sa grande disponibilité.
- ❖ Monsieur Gilbert BOSSA, Consultant et Professeur au CESAG, pour sa grande disponibilité et pour ses conseils avisés.
- ❖ L'ensemble du corps professoral du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, pour la qualité de la formation.
- ❖ Notre père, notre mère, pour le soutien qu'ils nous ont apporté.
- ❖ Nos frères et sœurs : Didier KAKOU, Raymonde Edith KAKOU, Karen KAKOU et Dominique KAKOU, pour leurs prières et encouragements.
- ❖ Madame Célestine DJEKOU, monsieur Abraham DJEKOU et leurs enfants, pour leurs soutiens.
- ❖ Madame Francine KRAIDY et ses enfants, pour leurs soutiens.
- ❖ Monsieur Babacar MBAYE, Directeur Général de la DGP, pour nous avoir permis d'effectuer le stage dans cette structure.
- ❖ Monsieur Modou Bara NDIAYE, Directeur du contrôle interne de la DGP, pour nous avoir accueillis dans son service.
- ❖ Monsieur Malick SARR, Gestionnaire du BAF, pour sa collaboration.
- ❖ Monsieur Hadji SARR, Comptable des matières de la DGP, pour sa collaboration.
- ❖ Monsieur Magaye Abdou GAYE, contrôleur interne de la DCI, pour sa franche collaboration.
- ❖ Monsieur Doune Pathé MBENGUE, chef du bureau de contrôle interne de la DCI, pour sa franche collaboration.
- ❖ Tout le reste du personnel de la DGP, pour sa collaboration.
- ❖ La 23ème promotion du DESS Audit et contrôle de Gestion, pour l'ambiance de travail qui a prévalu durant la formation.

Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ACS** : Administrateur des crédits suppléants

**AMF** : Autorité des Marchés Financiers

**AMRAE** : Association pour le Management des Risques et Assurances de l'Entreprise

**BAF** : Bureau Administratif et Financier

**COF** : Contrôleur des Opérations Financières

**COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**DCI** : Direction de Contrôle Interne

**DG** : Directeur Général

**DGP** : Direction Générale du Plan

**DPN** : Direction de la Planification Nationale

**DPPDH** : Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain

**DRP** : Demande de Renseignement et de Prix

**DSD** : Direction des Stratégies de Développement

**IGF** : Inspection Générale des Finances

**IOF** : Inspecteur des Opérations Financières

**LOLF** : Loi Organique relative aux Lois de Finances

**MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**PAIP** : Programmes d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de Population

**PODES** : Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social

**PV** : Procès Verbal

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**TVA** : Taxe sur Valeur Ajoutée

**UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des tableaux

Tableau 1 : synthèse des étapes de la phase d'exécution du budget proposées par différents auteurs .....	13
Tableau 2 : identification des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire	20
Tableau 3 : dispositifs de maîtrise des risques .....	26
Tableau 4 : synthèse des démarches proposées par différents auteurs.....	37
Tableau 5 : exemple de tableau d'identification des risques.....	41
Tableau 6 : échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque .....	42
Tableau 7 : échelle de cotation de la gravité .....	43
Tableau 8 : matrice des risques .....	47
Tableau 9 : risques liés à l'expression du besoin .....	76
Tableau 10 : risques liés à la vérification de la disponibilité du budget .....	77
Tableau 11 : risques liés à la DRP.....	78
Tableau 12 : risques liés à l'ouverture des plis .....	79
Tableau 13 : risques liés à l'engagement .....	81
Tableau 14 : risques liés à la liquidation .....	83
Tableau 15 : synthèse des tests d'audit .....	86
Tableau 16 : échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque .....	87
Tableau 17 : échelle d'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne .....	87
Tableau 18 : lien entre la probabilité du risque et la qualité du dispositif de contrôle interne	88
Tableau 19 : évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés	89
Tableau 20 : hiérarchisation des risques opérationnels selon leur probabilité de survenance .	92
Tableau 21 : échelle d'appréciation de l'impact des risques opérationnels identifiés .....	93
Tableau 22 : présentation de l'impact des risques opérationnels identifiés .....	94
Tableau 23 : hiérarchisation des risques opérationnels identifiés selon leur impact.....	96
Tableau 24 : hiérarchisation de la criticité des risques opérationnels identifiés .....	98
Tableau 25 : proposition de plan d'action .....	103

### Liste des figures

Figure 1 : le cube COSO II.....	24
Figure 2 : risque résiduel après application des procédures de contrôle.....	45
Figure 3 : modèle 1 de présentation de la cartographie des risques.....	45
Figure 4 : modèle 2 de présentation de la cartographie des risques.....	46
Figure 5 : modèle d'analyse.....	51
Figure 6 : matrice des risques opérationnels identifiés.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : fiche de poste .....	111
Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne .....	113
Annexe 3 : grille de séparation des tâches .....	118
Annexe 4 : guide d'entretien .....	119
Annexe 5 : tests d'audit (conformité et permanence) .....	120
Annexe 6 : programme de vérification.....	121
Annexe 7 : titre de certification.....	124
Annexe 8 : titre de créance .....	125
Annexe 9 : bon d'engagement.....	126
Annexe 10 : PV de dépouillement.....	127
Annexe 11 : PV d'attribution .....	129
Annexe 12 : PV de réception technique .....	131

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>Chapitre I : Risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Présentation du processus comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.1. Définition de la comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.2. Objectifs de la comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.3. Description du processus comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.3.1. Principes budgétaires et comptables</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.3.2. Processus comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2. Risques opérationnels du processus comptabilité budgétaire et dispositifs de maitrise de ces risques</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.1. Risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2. Dispositifs de maitrise des risques</b> .....	<b>22</b>
<b>Chapitre II : Elaboration d'une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire.</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1. Définition et objectif d'une cartographie des risques</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.1. Définition de la cartographie des risques</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2. Objectifs d'une cartographie des risques</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.3. Motivation pour élaborer une cartographie des risques</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.1. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.1.1. La démarche bottom-up</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.1.2. La démarche top-down</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.1.3. La démarche combinée</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2.1.4. Le benchmarking</b> .....	<b>36</b>

2.2.2.	<b>Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques</b> .....	36
2.2.2.1.	<b>La préparation</b> .....	37
2.2.2.2.	<b>La planification</b> .....	38
2.2.2.3.	<b>L'action</b> .....	46
2.2.2.4.	<b>Le reporting</b> .....	47
2.2.2.5.	<b>L'évaluation</b> .....	48
2.2.2.6.	<b>La gestion des incidents</b> .....	48
2.2.2.7.	<b>L'actualisation</b> .....	49
<b>Chapitre III : Méthodologie de l'étude</b> .....		<b>50</b>
3.1.	<b>Modèle d'analyse</b> .....	<b>50</b>
3.2.	<b>Collecte et analyse des données</b> .....	<b>52</b>
3.2.1.	<b>Les outils de la phase de préparation</b> .....	<b>52</b>
3.2.1.1.	<b>L'analyse documentaire</b> .....	<b>52</b>
3.2.1.2.	<b>Le questionnaire de prise de connaissance</b> .....	<b>52</b>
3.2.2.	<b>Les outils de la phase de planification</b> .....	<b>53</b>
3.2.2.1.	<b>L'entretien</b> .....	<b>53</b>
3.2.2.2.	<b>L'observation physique</b> .....	<b>53</b>
3.2.2.3.	<b>La narration</b> .....	<b>54</b>
3.2.2.4.	<b>Le tableau d'identification des risques</b> .....	<b>54</b>
3.2.2.5.	<b>La grille de séparation des tâches</b> .....	<b>54</b>
3.2.2.6.	<b>Le QCI</b> .....	<b>55</b>
3.2.2.7.	<b>Les tests d'audit</b> .....	<b>55</b>
3.2.2.8.	<b>La grille de cotation des risques</b> .....	<b>55</b>
3.2.3.	<b>Les outils de la phase d'action</b> .....	<b>55</b>
3.2.3.1.	<b>La matrice des risques</b> .....	<b>56</b>
3.2.3.2.	<b>Le plan d'action</b> .....	<b>56</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</b> .....		<b>58</b>
<b>Chapitre IV : Présentation de la DGP</b> .....		<b>60</b>
4.1.	<b>Historique</b> .....	<b>60</b>
4.2.	<b>Missions</b> .....	<b>60</b>
4.3.	<b>Organisation</b> .....	<b>60</b>
4.3.1.	<b>Les services propres</b> .....	<b>61</b>
4.3.2.	<b>Les services rattachés</b> .....	<b>61</b>
4.3.2.1.	<b>La cellule de la Thématique multi-Pôles</b> .....	<b>61</b>

4.3.2.2. Le Secrétariat technique de la Commission Nationale du Développement durable.....	62
4.3.2.3. Les Services régionaux de la planification .....	62
4.3.3. Les Directions.....	62
4.3.3.1. La Direction du Contrôle Interne .....	63
4.3.3.2. La Direction des Stratégies de Développement.....	63
4.3.3.3. La Direction de la Planification Nationale .....	65
4.3.3.4. La Direction de la population et de la planification du développement humain	66
Chapitre V : Description du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP .....	69
5.1. Expression du besoin.....	69
5.2. Vérification de la disponibilité du budget .....	70
5.3. Demande de renseignement et de prix (DRP).....	70
5.4. L'ouverture des plis.....	71
5.5. Engagement.....	71
5.6. Liquidation.....	72
Chapitre VI : Elaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP .....	74
6.1. Identification des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP .....	74
6.1.1. Identification des risques liés à l'expression du besoin.....	75
6.1.2. Identification des risques liés à la vérification de la disponibilité du budget	77
6.1.3. Identification des risques liés à la DRP .....	78
6.1.4. Identification des risques liés à l'ouverture des plis.....	79
6.1.5. Identification des risques liés à l'engagement .....	81
6.1.6. Identification des risques liés à la liquidation .....	83
6.2. Evaluation et cotation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire.....	84
6.2.1. Evaluation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire .....	84
6.2.1.1. Les tests d'audit (tests de conformité et de permanence) .....	84

<b>6.2.1.2. Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire .....</b>	<b>87</b>
<b>6.2.1.3. Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire .....</b>	<b>93</b>
<b>6.2.2. Cotation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire .....</b>	<b>97</b>
<b>6.3. Matrice des risques opérationnels du processus comptabilité administratives et budgétaire.....</b>	<b>99</b>
<b>6.4. Proposition de plan d'action.....</b>	<b>102</b>
<b>6.5. Recommandations .....</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>132</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'aspiration des peuples à plus de transparence dans la gestion des affaires publiques impose l'avènement d'un Etat, non seulement à l'écoute du public, mais également dont les préoccupations fondamentales s'articulent autour de l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers<sup>1</sup> (citoyens, associations ou entreprises) et des notions d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Une administration publique efficace et responsable de ses actes est, d'une part, d'une importance vitale pour le bon fonctionnement de la nation mais, d'autre part, constitue également l'instrument essentiel de mise en œuvre des stratégies gouvernementales.

« L'Administration Publique est l'ensemble des services qui concourent à la réalisation des missions de l'Etat, missions d'intérêt général. Ces missions peuvent être classées en quatre grandes catégories, régaliennes ou de souveraineté (Affaires Etrangères, Défense, Sécurité, Intérieur, Justice), économiques et financières, sociales, culturelles et éducatives. Le service public est le seul à pouvoir exercer les missions liées à la souveraineté de l'Etat.

L'Administration dispose de structures centrales, déconcentrées et décentralisées. Elle est animée par des agents publics, généralement des fonctionnaires, placés dans une situation statutaire et réglementaire, contrairement aux agents des entreprises privées soumis au contrat de travail. L'Administration agit selon des principes cardinaux d'égalité des citoyens, de neutralité et d'impartialité » (N'dah, 2008 : 2).

Au service de la collectivité nationale, l'administration publique doit s'adapter aux changements, à l'évolution du temps et de la société, afin de continuer à mieux répondre aux attentes des usagers.

En Afrique, l'administration publique est bien connue pour ses nombreux dysfonctionnements dus à la « détérioration du travail, à l'effritement de la conscience professionnelle, source d'antivaleurs telles que la concussion, la corruption, l'intéressement à la fraude, l'absentéisme et le recul de l'esprit patriotique » (Afoto, 2010 : 293).

---

<sup>1</sup> Personne physique ou morale ayant recours aux prestations d'un service public et utilisant effectivement les services de l'Administration.

Dans cette perspective la nécessité d'une réforme de l'administration publique en Afrique s'impose.

Le Sénégal, pays de l'Afrique de l'ouest, n'est pas en marge de cela. Ainsi pour se doter de services publics efficaces, plusieurs réformes ont été entreprises au sein de son administration publique, entre autres, la réorganisation des ministères.

La DGP (Direction Générale du Plan) a été créé par Décret N° 2007-831 du 25 juin 2007 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères. Elle est née suite à la suppression du Ministère du Plan et du Développement Durable. Placée sous l'autorité du MEF (Ministère de l'Economie et des Finances), selon ce décret, « elle est composée de quatre (4) directions et a pour mission de proposer les orientations stratégiques à moyen et long terme de la politique économique et sociale ainsi qu'en matière de population/développement du pays. La DGP explore les futurs possibles, suit l'évolution des idées et paradigmes pouvant influencer la marche du pays et veille à la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités ».

Pour une meilleure efficacité et afin de mieux gérer les risques inhérents à chaque activité, l'Inspection Générale des Finances (IGF) a instruit chaque direction générale publique à élaborer une cartographie des risques. Cette instruction inclut la DGP car il n'existe pas de cartographie des risques en son sein. Toute organisation qui se veut efficace et dynamique doit se doter d'un bon système organisationnel. La cartographie des risques constitue un excellent et indispensable outil pour asseoir une bonne maîtrise des risques de son activité et ainsi assurer la pérennité d'une institution.

L'absence d'une cartographie des risques à la DGP s'explique par :

- l'absence de politique de gestion des risques ;
- la méconnaissance de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques ;
- la méconnaissance de l'approche par les risques ;
- l'inexistence de compétences en interne.

Cela a ou pourrait avoir des conséquences ; notamment :

- la non détection des risques inhérents aux activités ;
- la non maîtrise des activités ;
- l'inefficacité des différentes procédures.

Pour y remédier, des solutions sont envisageables. Ce sont entre autres :

- définir une politique de gestion des risques ;
- sensibiliser le personnel à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques ;
- former le personnel à l'approche par les risques ;
- élaborer une cartographie des risques.

La dernière solution sera celle retenue car elle répond aux exigences de l'IGF ainsi qu'à celles de la DGP. Pour sa bonne organisation et pour la maîtrise effective de ces risques, elle doit disposer en son sein d'une cartographie des risques.

Alors la question principale que l'on serait tenté de se poser est quel est le profil des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ?

Ce qui nous conduit à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- quel est le processus d'une comptabilité administrative et budgétaire ?
- quels sont les risques opérationnels et les dispositifs de contrôle interne d'une comptabilité administrative et budgétaire ?
- quel est le processus d'élaboration d'une cartographie des risques ?
- comment se déroule le processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ?
- quelles sont les risques liés à ce processus ?
- quels sont leurs niveaux en termes de probabilité et d'impact ?

Il s'agit ici de déterminer le niveau de maîtrise des activités du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP. Il en ressort le thème suivant pour cette étude : « élaboration d'une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire : cas de la DGP ».

L'objectif général de cette étude est de concevoir une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire. Cet outil permettra de gérer plus favorablement les

différents risques opérationnels de ce processus afin d'aider la DGP à mieux s'organiser pour la maîtrise efficace des différentes activités concernant ce processus.

Il s'agira de :

- présenter le processus d'une comptabilité administrative et budgétaire ;
- identifier les risques opérationnels et les dispositifs de maîtrise des risques d'une comptabilité budgétaire ;
- établir les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques ;
- décrire le processus lié à la comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ;
- identifier et évaluer les différents risques liés à ce processus ;
- formaliser ces risques dans une cartographie.

Notre étude se délimitera à la phase d'exécution budgétaire et n'inclura pas la production des comptes budgétaires.

L'élaboration d'une cartographie des risques de la DGP présente plusieurs intérêts :

- pour la DGP : la conception d'une cartographie des risques lui permettrait de disposer d'un outil important de gestion des risques. Cette cartographie serait un moyen pour elle d'être plus efficace dans la maîtrise de ses activités. Elle serait à la fois un outil de gestion des risques, de gestion des ressources et de communication.  
Concernant l'IGF, cette cartographie répondrait à ces exigences. Elle lui servirait de support pour ses différents contrôles à la DGP et favoriserait l'approche par les risques qui est de plus en plus utilisée et recommandée par la réglementation professionnelle en matière de contrôle.  
Quant à la Direction de Contrôle Interne (DCI) de la DGP, cette cartographie lui servirait d'appui pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace.
- pour nous : il s'agit de mettre en œuvre les connaissances théoriques et pratiques d'audit interne apprises durant notre formation. Cette étude nous permettra, dans un premier temps, d'approfondir nos connaissances en comptabilité publique et, dans un second temps, d'avoir une meilleure maîtrise de la conception d'une cartographie des risques.

Notre étude s'articulera autour de deux (2) parties : un cadre théorique et un cadre pratique.

La première partie intitulée cadre théorique comportera trois (3) chapitres. Le premier chapitre intitulé risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire

rappellera les différentes étapes de la comptabilité budgétaire ; le second chapitre dénommé élaboration d'une cartographie des risques traitera de la démarche de conception de celle-ci et le troisième chapitre intitulé méthodologie de l'étude, quant à lui, sera réservé au modèle d'analyse retenu à partir de la revue de littérature et présentera les outils de collecte et d'analyse des données qui serviront à l'élaboration de la cartographie des risques.

La deuxième partie concernant le cadre pratique comportera trois (3) chapitres également. Le premier chapitre sera réservé à la présentation de la DGP ; le deuxième chapitre de cette partie décrira comment le processus comptabilité administrative et budgétaire se déroule à la DGP et enfin le troisième chapitre traitera de l'élaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

L'organisation peut être définie comme un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

De cette définition il en ressort un point principal : l'atteinte des objectifs.

Le bon fonctionnement d'une organisation passe par la fixation d'objectifs clairs, précis et bien définis par la direction générale de celle-ci. Ainsi selon Hellriegel & al (2006 : 207) « la fixation d'objectifs est le processus de définition des résultats souhaités vers lesquels tendent les individus, les équipes, les départements et les organisations et qui visent à accroître le rendement et l'efficacité de l'organisation ».

Mais la fixation des objectifs ne suffit pas à elle seule pour garantir de bons résultats. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation ; c'est un élément inhérent à la vie de toute organisation. Toute organisation qui s'engage à exercer une activité, n'importe laquelle, s'expose directement à des risques liés à cette activité qu'elle entreprend. Ces risques peuvent donc l'empêcher de réaliser ses objectifs. Pour y remédier, il faut qu'elle puisse mettre en place un bon dispositif de management des risques. Et un des points de départ pour un bon management des risques n'est nul d'autre que la cartographie des risques. Identifier les risques de son activité et pouvoir les gérer est un grand pas vers le succès de cette activité.

Cette première partie sera consacrée au cadre théorique de l'élaboration d'une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire. Et pour ce faire nous aborderons les points suivants :

- le premier chapitre sera réservé à la description du processus comptabilité administrative et budgétaire, il rappellera les différentes étapes de la comptabilité budgétaire ;
- le deuxième chapitre intitulé élaboration d'une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire traitera de la démarche de conception d'une bonne cartographie des risques ;
- le troisième chapitre quant à lui sera réservé à la méthodologie de l'étude.

## **Chapitre I : Risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire**

La structure financière d'un Etat repose sur le prélèvement des impôts et la redistribution des montants entre les différentes entités (directions, départements, ministères...) pour leur permettre de mettre en œuvre des décisions parlementaires. La taille importante d'un Etat a pour conséquence la nécessité de déléguer la gestion à des entités indépendantes tout en gardant un contrôle centralisé.

Les entités publiques, pour leur fonctionnement, ont besoin de moyens financiers. Le budget alloué par l'Etat est la principale source de financement de ces différentes entités afin que celles-ci puissent s'assurer d'un fonctionnement efficace. Ainsi l'Etat met à leur disposition un budget annuel pour que ces entités puissent accomplir leur principale mission qui est de servir la population.

Pour Harakat (2011 : 93), « le budget peut être défini comme l'acte par lequel sont prévues et autorisées les charges et ressources de l'Etat ». C'est la traduction ou le chiffrage en unité monétaire de la mise en œuvre d'un programme.

Le processus budgétaire se décompose en trois (3) phases :

- la phase d'élaboration ;
- la phase d'exécution ;
- la phase de suivi et/ou contrôle.

La comptabilité administrative et budgétaire, qui intervient au niveau de la phase d'exécution du budget, est une forme courante de comptabilité publique. Elle se retrouve surtout au niveau des entités publiques de l'Etat. Cependant elle n'est pas sans risques.

Ce chapitre fera l'étude du processus comptabilité administrative et budgétaire ainsi que des risques liés à ce processus. Il définira, dans un premier temps, cette comptabilité et présentera ses objectifs ; puis dans un second temps, il identifiera les risques liés au processus comptabilité budgétaire et déterminera les dispositifs de maîtrise de ces risques.

## **1.1. Présentation du processus comptabilité administrative et budgétaire**

La comptabilité administrative et budgétaire occupe traditionnellement une place très importante dans les systèmes budgétaires d'inspiration francophone.

### **1.1.1. Définition de la comptabilité administrative et budgétaire**

La comptabilité administrative et budgétaire est une comptabilité qui dérive de la comptabilité publique<sup>2</sup>. Elle s'appelle comptabilité administrative et budgétaire parce qu'elle fait intervenir deux (2) agents distincts : l'ordonnateur qui se charge de la phase administrative et le comptable qui lui est chargé de la phase comptable. Cependant selon le chapitre II du titre IV du décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement général sur la comptabilité publique au Sénégal, elle peut se faire encore appelée comptabilité budgétaire. Au sens littéral, la comptabilité est l'ensemble des techniques des enregistrements des entrées et des sorties financières d'une entreprise, d'une administration, d'une association.

Il n'existe pas de définition officielle de la comptabilité budgétaire<sup>3</sup>. Néanmoins elle est traitée par de nombreux actes législatifs et réglementaires en vigueur, dont le principal est le règlement général sur la comptabilité publique. C'est à partir de ces actes, et notamment de ce règlement qu'il est possible de dégager une définition conforme.

Ainsi, selon l'article 137 de la directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA, la comptabilité budgétaire permet au comptable de la collectivité territoriale de suivre, en permanence, la consommation des crédits par rapport au niveau de vote, et de retracer les recettes et les dépenses au niveau le plus fin ouvert dans la nomenclature budgétaire. L'article 138 de cette directive précise que les livres de la comptabilité budgétaire comprennent obligatoirement le journal des recettes et le journal des dépenses. Pour la Direction du Budget de la France (2009 : 9), « la comptabilité budgétaire retrace le suivi des autorisations d'engager, de dépenser et de recouvrer ». Wathelet (2000 : 161), quant à lui, distingue trois (3) types de comptabilité budgétaire :

---

<sup>2</sup> Comptabilité de caisse ou de flux, principalement axée sur la dépense et la recette et peu centrée sur la description et la valorisation du patrimoine.

<sup>3</sup> Comptabilité administrative et budgétaire = comptabilité budgétaire.

- la comptabilité budgétaire par nature permettant de produire un compte de résultat et un bilan financier conforme aux règles du plan comptable général et financièrement consolidable ;
- la comptabilité budgétaire par fonction permettant d'avoir une approche homogène et donc, de faciliter les agrégations de la comptabilité nationale ;
- la comptabilité budgétaire de gestion permettant d'administrer la collectivité et donc de décider et de suivre très concrètement l'emploi de la contribution publique.

Retenons de ces différentes définitions que la comptabilité budgétaire retrace les opérations de dépenses et de recettes du budget de l'Etat pour vérifier s'ils sont bien conformes aux autorisations données par le Parlement. En d'autres termes, elle vérifie la bonne exécution de la loi de finances.

### **1.1.2. Objectifs de la comptabilité administrative et budgétaire**

L'article 51 du décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement sur la comptabilité publique au Sénégal ainsi que la Direction du Budget de la France (2009 : 7) indiquent que la comptabilité budgétaire a pour objet :

- de retracer, pour l'exercice concerné, les opérations d'exécution du budget de l'Etat et des autres organismes publics en recettes et en dépenses et conformément à la nomenclature de présentation et de vote du budget ou de l'état des prévisions ;
- de suivre les liquidations, émissions, prises en charge, recouvrements et restes à recouvrer en matières de recettes, d'une part, les engagements, liquidations, ordonnancements, paiements et restes à payer en matière de dépenses, d'autre part ;
- de retracer les suites qui ont été données à l'autorisation parlementaire ;
- de fournir aux responsables des finances publiques des informations sur l'évolution des engagements, des recettes et des dépenses au cours de l'exercice ;
- de permettre aux gestionnaires de gérer au mieux les crédits mis à leur disposition ;
- de suivre les conséquences budgétaires des opérations qu'ils engagent et qui concernent plusieurs exercices.

Cette comptabilité est renseignée par les comptables publics en ce qui concerne les encaissements et paiements relatifs aux opérations de recettes et de dépenses.

L'article 51 du décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement sur la comptabilité publique au Sénégal rappelle que la comptabilité budgétaire dégage un résultat correspondant à la différence entre les recettes encaissées et les dépenses ordonnancées sur le budget général et les comptes spéciaux au titre de l'année considérée.

### **1.1.3. Description du processus comptabilité administrative et budgétaire**

Le processus comptabilité administrative et budgétaire intervient au niveau de la phase d'exécution budgétaire. Cette phase consiste en la mise en œuvre des activités prévues par le budget de l'entreprise et la saisie en termes monétaires dans les différentes comptabilités (budgétaire, générale, matière, analytique...). Par ailleurs, cette comptabilité obéit à des principes budgétaires et comptables.

#### **1.1.3.1. Principes budgétaires et comptables**

La comptabilité administrative et budgétaire est régie par les grands principes des finances publiques, rappelés par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), de la France, du 1er août 2001, notamment en ses articles 1, 6, 7 et 32 ainsi que par la directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA en son article 9. Les différents principes concernés sont : l'annualité, l'unité, l'universalité, la spécialité, la sincérité, l'antériorité, l'équilibre du budget et la légalité de l'impôt. A côté de ces principes, il existe un grand principe du droit de la comptabilité publique qui a pour but un contrôle de l'exécution du budget : le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables qui implique que celui qui exécute la dépense doit passer par des agents financiers lors des étapes de la réalisation de cette dépense. Ainsi, celui qui entreprend la dépense dépend d'un autre fonctionnaire pour la réalisation complète de celle-ci. Pour Devaux (2002 : 208), « le principe de séparation, dans sa conception la plus étroite, signifie qu'une seule et même personne ne peut pas cumuler les fonctions d'ordonnateur et de comptable ». Outrepasser ce principe, c'est s'exposer à une gestion de fait<sup>4</sup>. C'est ainsi que Huteau (2006 : 281) affirme que « toute situation qui se traduirait par une confusion entre les deux fonctions serait constitutive d'une gestion de fait ». Boussat (2001 : 63) conclut pour dire que « en pratique, les textes prévoient une seule exception à cette règle – les régies

---

<sup>4</sup> C'est le fait pour une personne non habilitée de s'immiscer dans la gestion d'un poste comptable.

d'avance et de recettes ». Cliche (2009 : 91), à côté de ces principes, en distingue d'autres qu'il qualifie de nouveaux. Ce sont : les principes d'équilibre, d'imputabilité, de transparence, de stabilité et de performance. Leur application n'est toutefois pas aussi répandue.

### 1.1.3.2. Processus comptabilité administrative et budgétaire

Le processus comptabilité administrative et budgétaire peut se résumer à la phase d'exécution du budget. Cette dernière comprend :

- l'exécution des recettes ;
- l'exécution des dépenses.

Le tableau suivant résume les différentes étapes de la phase d'exécution du budget développé par certains auteurs :

**Tableau 1 : synthèse des étapes de la phase d'exécution du budget proposées par différents auteurs**

Phases	Etapes	Nsampanga assas (2012 :116)	Muzellec (2009 : 397-401)	Anas (2003 : 116- 123)	Coulibaly (2000 : 224-233)	Tam (2000 : 295-306)
Exécution des recettes	Fait générateur de la créance	X	X	X	X	X
	Liquidation	X		X	X	X
	Etablissement des titres de recouvrement	X	X	X	X	X
	Recouvrement	X	X	X	X	X
Exécution des dépenses	Engagement	X	X	X	X	X
	Liquidation	X	X	X	X	X
	Ordonnancement	X	X	X	X	X
	Paiement	X	X	X	X	X

**Source** : nous-mêmes adapté de Nsampanga assas (2012 : 116) ; Muzellec (2009 : 397-401) ; Anas (2003 : 116-123) ; Coulibaly (2000 : 224-233) et Tam (2000 : 295-306).

### **1.1.3.2.1. Description de la procédure d'exécution des recettes**

Les opérations d'exécution des recettes peuvent être analysées selon leur processus.

#### **1.1.3.2.1.1. Le processus**

L'exécution régulière d'une recette publique exige une condition de fond : l'existence d'une créance, et de forme : l'autorisation annuelle. La procédure générale comporte les étapes successives :

- le fait générateur de la créance ;
- la liquidation ;
- l'établissement du titre de recouvrement ;
- le recouvrement.

Les trois premières étapes constituent la phase administrative relevant de l'ordonnateur et la dernière étape, elle, constitue la phase comptable.

##### **1.1.3.2.1.1.1. Le fait générateur de la créance**

Il s'agit de constater l'existence de droits de créances à recouvrer au profit de l'Etat. Anas (2003 : 122) affirme que, « en matière fiscale par exemple, il s'agit de déterminer la matière imposable qui doit être imputée à chaque contribuable. En matière domaniale, ce peut être l'acte juridique par lequel l'administration autorise l'exploitation du domaine public ». Coulibaly (2000 : 232) ajoute que la mise en œuvre de ces procédures est enfermée dans des règles administratives strictes car l'administration se trouve dans une situation de compétence liée du point de vue de la légalité et de la réglementation fiscale.

##### **1.1.3.2.1.1.2. La liquidation**

Elle peut être définie comme l'acte qui évalue et arrête la créance au profit de l'Etat. En d'autres mots, elle consiste à chiffrer exactement le montant de la recette. « Pour les impôts, taxes, recettes domaniales, droits de timbre et d'enregistrement, elle consiste dans l'application d'un ou de plusieurs taux à la base nette imposable ou taxable qui a été constatée

dans la phase précédente. Pour les créances qui ne sont ni fiscales ni domaniales, c'est-à-dire pour celles qui trouvent leur source dans des contrats, des quasi-contrats et quasi-délits, elle consiste dans l'application des termes des conventions passées ou des textes législatifs et réglementaires en vigueur » (Tam, 2000 : 306-307).

#### **1.1.3.2.1.1.3. L'établissement du titre de recouvrement**

« Toute créance liquidée fait l'objet d'un ordre de recettes, qui peut être constitué par un titre de perception émis par l'ordonnateur, un extrait de décision de justice, un arrêté de débet, etc. » (Anas, 2003 : 123). Muzellec (2009 : 401) précise que « pour les impôts directs, il s'agit de rôles (liste des contribuables avec indication de la dette) ; pour les impôts indirects, ils font l'objet d'avis de mise en recouvrement ; pour les droits de douane, de contraintes ». En cas d'absence de procédure particulière on recourt à des ordres de versement qui ont force exécutoire.

#### **1.1.3.2.1.1.4. Le recouvrement**

« Les comptables publics sont chargés de la prise en charge du recouvrement des ordres de recettes qui leur sont remis par les ordonnateurs ainsi que de l'encaissement des droits au comptant et des recettes de toute nature que l'Etat reçoit » (Anas, 2003 : 123). Ils s'assurent de l'autorisation de percevoir ces recettes, de la régularité des annulations, des réductions par suite d'erreurs et font toutes les diligences nécessaires pour leur acquittement par les débiteurs. Pour Muzellec (2009 : 401), « la procédure est amiable ou forcée : commandement, saisie-arrêt, saisie mobilière ou immobilière et vente ».

Muzellec (2009 :401) signale par ailleurs qu'il existe des procédures spéciales d'exécution des recettes. Certaines recettes sont perçues avant liquidation. Leur versement est antérieur à la réalisation des faits générateurs des créances ou antérieurs à la constatation de ces faits générateurs (avances, provision en cas d'exécution de services ou de travaux ou acomptes). D'autres sont perçues au comptant : impôt sur les sociétés, TVA. Leur liquidation est effectuée par les contribuables sous le contrôle de l'administration. En cas d'erreur, d'omission, de refus, on applique la procédure de droit commun : avis de mise en recouvrement puis contraintes.

### **1.1.3.2.2. Description de la procédure d'exécution des dépenses**

Celle-ci se déroule selon un schéma relativement uniforme qui a pour objectif principal d'assurer la régularité des opérations. On distingue ainsi une procédure normale et des procédures spéciales (se déclinant en fonction des lois et réglementations en vigueur de chaque pays). La procédure normale met en œuvre également le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables, et comprend quatre étapes :

- l'engagement ;
- la liquidation ;
- l'ordonnancement ;
- le paiement.

Comme pour la procédure d'exécution des recettes, les trois premières étapes constituent la phase administrative relevant de l'ordonnateur et la dernière étape, elle, constitue la phase comptable.

#### **1.1.3.2.2.1. L'engagement**

C'est l'acte par lequel un organisme public constate à son encontre une obligation d'où résulte une charge. Autrement dit, c'est le fait générateur de la dépense. Il se traduit par l'affectation des crédits nécessaires au règlement de la dépense. Le décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement sur la comptabilité publique au Sénégal en ses articles 85, 87 et 159 précise que :

- seuls les ordonnateurs peuvent, dans les formes et sous les conditions prévues par les lois et règlements, engager des dépenses à la charge de l'Etat ;
- l'engagement doit rester dans la limite des autorisations budgétaires et demeurer subordonné aux autorisations, avis ou visas prévus par les lois et règlements ;
- les engagements de dépenses ordinaires stipulent l'exécution du service au plus tard le 31 décembre de la même année ;
- les ordonnateurs doivent tenir une comptabilité d'engagement.

Tam (2000 : 295) signale par ailleurs que l'engagement est précédé de la proposition d'engagement car ces deux actes sont étroitement liés.

Le processus se déroule comme suit :

- l'ordonnateur engage la dépense accompagnée de pièces de dépense (fiche d'engagement, bon d'engagement, bon de commande...) et transmet le dossier à l'Inspecteur des Opérations Financières (IOF) pour contrôle de régularité ;
- le contrôle de régularité de l'IOF se matérialise par l'apposition de la signature avec la mention « Vu et approuvé », et transmet le dossier à l'ordonnateur ou son délégué ;
- la pièce de dépense acceptée, le titre de certification est ensuite délivré ; ce qui marque l'acceptation de l'engagement.

#### **1.1.3.2.2.2. La liquidation**

C'est l'évaluation précise de la dépense créée par l'engagement. Elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. L'ordonnateur doit s'assurer d'une part, que le service a été fait (commande livrée, travaux réalisés), et d'autre part, qu'il dispose des pièces justificatives attestant la réalisation de la prestation. Il fixe ensuite le montant. Selon Anas (2003 : 117) et Coulibaly (2000 : 225), le processus se déroule comme suit :

- vérification du service fait ;
- détermination du montant de la dépense.

La constatation du service fait se matérialise au besoin par le procès verbal de réception.

#### **1.1.3.2.2.3. L'ordonnancement**

C'est l'acte administratif donnant l'ordre de payer la dette. Tam (2000 : 299) indique que cet ordre est donné au comptable et se traduit soit par une ordonnance de paiement (pour l'ordonnateur principal), soit par un mandat de paiement (pour l'ordonnateur secondaire). En d'autres termes, à ce niveau, l'ordonnateur établit un titre qui est remis au créancier en vue d'obtenir son paiement auprès du comptable public.

Les conditions de l'ordonnancement, selon Muzellec (2009 : 398), se déroulent comme suit :

- « il comporte les pièces nécessaires au comptable pour qu'il vérifie la régularité de la dépense, le visa éventuel du contrôleur budgétaire ;
- il énonce le programme, l'action où est imputée la dépense ».

Le processus d'ordonnancement peut se résumer de la manière suivante :

- établissement de l'ordonnance de paiement ou du mandat de paiement ;
- établissement d'un titre de paiement pour transmission au créancier ;
- transmission de l'ordonnance ou du mandat de paiement au comptable accompagné des pièces justificatives.

#### **1.1.3.2.2.4. Le paiement**

Le paiement est la phase d'exécution comptable, c'est-à-dire le paiement par le comptable public de la créance due par l'Etat. Muzellec (2009 : 398-399) affirme que le comptable effectue deux opérations avant de procéder au paiement :

- Une opération de payeur : il contrôle la régularité du paiement en vérifiant la qualité de l'ordonnateur, la disponibilité des crédits, l'exacte imputation des dépenses aux programmes et actions qu'elles concernent selon leur objet ou leur nature, le caractère libératoire du règlement, la validité de la créance (justification du service fait, exactitude des calculs de liquidation, intervention préalable des contrôles réglementaires, production des justifications) ;
- Une opération de caissier : il contrôle la validité du paiement. Il s'assure qu'il n'y a pas d'erreur sur la personne du bénéficiaire et qu'il n'y a pas opposition de la part d'un créancier de l'Etat ; à la suite de cela il appose son visa « vu bon à payer ».

Le processus de paiement peut se résumer ainsi :

- contrôle de régularité, à savoir : la qualité de l'ordonnateur, la disponibilité des crédits, l'exacte imputation de la dépense et la validité de la créance (justification du service fait, exactitude du calcul de la liquidation, existence du visa de l'IOF) ;
- visa de l'ordonnance ou du mandat de paiement en s'assurant du caractère libératoire du paiement, c'est-à-dire que le paiement est bien effectué au profit du véritable créancier et qu'il n'existe pas d'obstacles juridiques au règlement ;
- paiement proprement dit.

En cas d'urgence, l'exécution des dépenses peut se faire selon des procédures spéciales : ces procédures aménagent le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables, en particulier en amoindrissant le rôle de l'ordonnancement (mandatement). Ainsi, selon Albert & al (2009 : 104), les paiements sans ordonnancement, suppriment, au moins en la forme, l'ordre de paiement en lui substituant la fourniture d'éléments de liquidation par l'ordonnateur

ou même en supprimant l'intervention de ce dernier. Les paiements avant ordonnancement consistent, pour un comptable ou un régisseur d'avances, à remettre des fonds avant que l'ordonnateur n'émette un ordre de régularisation. Ils sont logiquement beaucoup plus limités et concernent certaines dépenses courantes ou urgentes (« paiements sur avances » de trésorerie) et certaines décisions (et frais) de justice.

Par ailleurs, le décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement sur la comptabilité publique au Sénégal en son article 164 dispose de l'établissement d'une comptabilité de liquidation et d'ordonnancement comportant deux (2) composantes : une composante recette et une composante dépense.

## **1.2. Risques opérationnels du processus comptabilité budgétaire et dispositifs de maîtrise de ces risques**

Derrière chaque événement ayant ébranlé fortement des entreprises se cachent des risques opérationnels ; comme en témoigne la faillite de Barings<sup>5</sup>.

Les risques sont inhérents à l'activité de l'entreprise. Toute organisation qui décide d'entreprendre s'expose directement à des risques liés à son activité.

Le risque est donc une variable à ne pas négliger pour toute entreprise qui décide assurer sa pérennité.

Selon le comité de Bâle (in Esch & al, 2003 : 21), « le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes dues à une inadaptation ou à une défaillance des procédures, personnes, systèmes ou à des événements extérieurs ».

Cette définition est très large ; elle inclut le risque légal mais exclut le risque stratégique et le risque de réputation.

---

<sup>5</sup> Disparue en 1995, était la plus vieille banque d'Angleterre (250 ans d'existence).

### 1.2.1. Risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire

L'exécution des tâches dans le processus comptabilité administrative et budgétaire peut engendrer plusieurs risques (inhérents ou opérationnels). Le tableau suivant résume les différents risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire :

**Tableau 2 : identification des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire**

Phases	Etapes	Opérations	Risques encourus	
Exécution des recettes	Fait générateur de la créance	Constatation de l'existence de droit de créance à recouvrer	suivi défectueux des faits générateurs ; détermination incorrecte de l'assiette	
	Liquidation	Calcul du montant exact de la recette	mauvaise évaluation de la créance ; calcul du montant de la créance incorrect ; erreur sur le montant de la créance.	
	Etablissement du titre de recouvrement	Emission de l'ordre de recette	non contrôle des pièces justificatives avant établissement du titre ; établissement du titre sans pièces justificatives.	
	Recouvrement	Autorisation de percevoir la recette		perception de la recette sans autorisation.
		Encaissement de la dette		omission de comptabilisation du montant recouvré ; montant recouvré inexact ; insuffisance de la programmation des recettes ; suivi d'exécution des recettes insuffisantes ; erreur d'imputation de l'engagement de tiers ; pièces justificatives manquantes ou erronées ; détournement du montant recouvré.
Exécution des dépenses	Engagement	Engagement de la dépense par l'ordonnateur	dépassement de la limite du crédit ouvert au budget ; indisponibilité des crédits ;	

		dépense engagée par une personne non habilitée ; dépense non nécessaire ; non maîtrise de la valorisation du besoin. erreur de valorisation de l'engagement
	Transmission du dossier d'engagement accompagné de pièces de dépense	dossier transmis incomplet ; perte du dossier ; pièces de dépense non conformes et/ou incomplètes.
	Contrôle de régularité de l'IOF	omission de l'avis de l'IOF.
	Transmission du dossier de dépense par l'IOF à l'ordonnateur	dossier transmis incomplet ; perte du dossier.
	Etablissement du titre de créance	omission de l'enregistrement ; erreur d'imputation.
Liquidation	Vérification du service fait	service non conforme à la demande ; facture non conforme à l'engagement.
	Détermination du montant de la dépense	erreur de calcul du montant de la facture ; surfacturation suite collusions.
Ordonnancement	Etablissement de l'ordonnance de paiement	établissement de l'ordre de paiement sans réception des pièces justificatives ; non vérification des pièces justificatives avant établissement de l'ordre de paiement surfacturation.
	Etablissement d'un titre de paiement	établissement du titre sans réception des pièces justificatives ; non vérification des pièces justificatives avant établissement du titre.
	Transmission du titre au créancier	erreur sur le nom ou la raison sociale du fournisseur ; perte du titre.
	Transmission des pièces justificatives au comptable	perte des pièces justificatives ; omission de transmission des pièces justificatives ; pièces justificatives transmises incomplètes
Paiement	Contrôle de régularité	omission de l'avis de l'IOF

		Visa de l'ordonnance de paiement	omission du visa ; personne non habilitée à apposer le visa.
		Païement proprement dit	païement sans autorisation ; double païement ; païement fictif ; païement erroné ; erreur sur les rubriques et sections budgétaires ; erreur sur le montant comptabilisé ; omission de comptabilisation ; double comptabilisation ; omission de comptabilisation du païement ; double enregistrement du païement.

**Source :** nous-mêmes adapté de Schick & al (2002 : 114-129) ; Renard (2010 : 235-239) ; Schick & al (2004 : 162-169) ; Barry (2009 : 115-163).

### 1.2.2. Dispositifs de maitrise des risques

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 suit : « Le management des risques est 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 le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (IFACI, 2005 : 5).

Le dispositif de management des risques contribue aussi à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments qui résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Selon le COSO II (2005 : 7-8), ces éléments sont les suivants :

- **environnement interne** : englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.
- **fixation des objectifs** : ils 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.
- **identification des événements** : les événements internes et externes 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.
- **évaluation 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.
- **traitement des risques** : le management définit des solutions permettant de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. 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.
- **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.
- **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.
- **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.

**Figure 1 : le cube COSO II**



Source : Charpentier (2009).

Pour l'AMF (2010 : 6), la gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Toutefois, notons que le contrôle interne fait partie du dispositif de maîtrise des risques. Le COSO (in Bertin, 2007 : 56) en donne une définition claire et précise du contrôle interne : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Ainsi, le contrôle interne budgétaire vise à donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte de deux (2) objectifs :

- la qualité de la comptabilité budgétaire : régularité, exactitude, exhaustivité, imputation, rattachement, sincérité ;
- la soutenabilité budgétaire : qualité de la programmation budgétaire initiale, qualité du suivi et l'actualisation de la programmation, soutenabilité de gestion (Direction du Budget de la France, 2010 : 10-13, 15-17).

Cependant le contrôle interne connaît des limites certaines. Ainsi pour Hamzaoui (2008 : 83), « la collusion entre plusieurs personnes et le non-respect du contrôle interne par la direction peuvent faire échouer les contrôles ».

Les dispositifs de maîtrise des risques encore appelés bonnes pratiques affectant chaque risque identifié aux différentes étapes du processus comptabilité administrative et budgétaire sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : dispositifs de maitrise des risques**

Phases	Etapas	Opérations	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise des risques	
Exécution des recettes	Fait générateur de la créance	Constatation de l'existence de droit de créance à recouvrer	suivi défectueux des faits générateurs ; détermination incorrecte de l'assiette.	Etablir une fiche de suivi des faits générateurs et se doter d'un guide permettant la détermination correcte de l'assiette.	
	Liquidation	Calcul du montant exact de la recette	mauvaise évaluation de la créance ; calcul du montant de la créance incorrect ; erreur sur le montant de la créance.	Calcul du montant de la créance par un expert.	
	Etablissement du titre de recouvrement	Emission de l'ordre de recette	non contrôle des pièces justificatives avant établissement du titre ; établissement du titre sans pièces justificatives.	Contrôle des pièces justificatives avant établissement du titre	
	Recouvrement	Encasement de la dette	Autorisation de percevoir la recette	perception de la recette sans autorisation.	Vérifier que la recette a été autorisée par la personne habilitée.
			omission de comptabilisation du montant recouvré.	Comptabiliser tous les montants recouverts.	
			montant recouvré inexact.	Rapprocher le montant recouvré du montant à recouvrer.	
			insuffisance de la programmation des recettes ; suivi d'exécution des recettes insuffisantes.	Etablir une fiche de programmation et de suivi des recettes.	
		erreur d'imputation de l'engagement de tiers ; pièces justificatives manquantes ou erronées.	Vérifier correctement le compte client utilisé et de l'exhaustivité de toutes les pièces justificatives.		
Exécution des dépenses	Engagement	engagement de la dépense par l'ordonnateur	dépassement de la limite du crédit ouvert au budget ; indisponibilité des crédits ;	S'assurer de la disponibilité des crédits ouverts au budget avant engagement.	

		dépense engagée par une personne non habilitée.	Visa de la personne habilitée à engager
		dépense non nécessaire.	Mettre en place une politique générale de dépense.
		non maîtrise de la valorisation du besoin. erreur de valorisation de l'engagement	Valorisation du besoin par un expert.
	transmission du dossier d'engagement accompagné de pièces de dépense	dossier transmet incomplet ; perte du dossier ;	Obtenir l'accusé de réception du dossier transmis.
		pièces de dépense non conformes et/ou incomplètes.	Vérifier que les pièces de dépenses sont conformes et/ou complètes.
	contrôle de régularité de l'IOF	omission de l'avis de l'IOF.	Vérifier le visa de l'IOF sur les pièces justificatives.
	transmission du dossier de dépense par l'IOF à l'ordonnateur	dossier transmis incomplet ; perte du dossier.	Vérifier que le dossier transmis est complet et arrive à bon port.
	établissement d'un titre du titre de créance	omission de l'enregistrement ; erreur d'imputation.	Enregistrer tout engagement effectué et vérifier leur correcte imputation.
Liquidation	vérification du service fait	service non conforme à la demande ;	Vérifier par une commission de contrôle que le service est conforme à la demande.
		facture non conforme à l'engagement.	Rapprocher la facture au bon d'engagement.
	détermination du montant de la dépense	erreur de calcul du montant de la facture ;	Calcul arithmétique du montant de la facture.
		surfacturation suite collisions.	Rapprocher la valorisation du besoin et la facture fournisseur.
Ordonnancement	Etablissement de l'ordonnance de paiement	établissement de l'ordre de paiement sans réception des pièces justificatives ;	Vérifier toutes les pièces justificatives avant établissement de l'ordre de

			non vérification des pièces justificatives avant établissement de l'ordre de paiement surfacturation.	paiement.
		Etablissement d'un titre de paiement	établissement du titre sans réception des pièces justificatives ; non vérification des pièces justificatives avant établissement du titre.	Vérifier les pièces justificatives avant établissement du titre de paiement.
		Transmission du titre au créancier	erreur sur le nom ou la raison sociale du fournisseur ; perte du titre.	Vérifier le nom ou la raison sociale du fournisseur et s'assurer que le titre arrive à destination.
		Transmission des pièces justificatives au comptable	perte des pièces justificatives ; omission de transmission des pièces justificatives ; pièces justificatives transmises incomplètes	Vérifier que toutes les pièces justificatives ont été transmises dans leur intégralité.
Paiement		Contrôle de régularité	omission de l'avis de l'IOF	Vérifier le visa de l'IOF sur les pièces justificatives.
		Visa de l'ordonnance de paiement	omission du visa ; personne non habilitée à apposer le visa.	Vérifier que le visa a été apposé par la personne habilitée.
		Paiement proprement dit	paiement sans autorisation ; double paiement ; paiement fictif ; paiement erroné ; erreur sur les rubriques et sections budgétaires ; erreur sur le montant comptabilisé ; omission de comptabilisation du paiement ; double enregistrement du paiement.	S'assurer que tous les paiements sont correctement comptabilisés une et une seule fois et vérifier que les rubriques et sections budgétaires sont respectées.

**Source :** nous-mêmes adapté de Schick & al (2002 : 114-127), Kesley (2004 : 286) et Renard (2010 : 235-239).

Ce chapitre nous a permis de présenter le processus comptabilité administrative et budgétaire, les risques qui lui sont rattachés, ainsi que ses dispositifs de maîtrise des risques.

Cependant pour une bonne gestion des risques, la mise en œuvre d'une cartographie des risques est nécessaire. Cet outil, essentiel pour toute organisation qui se veut performante, sera présenté dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre II : Elaboration d'une cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire.**

La gestion des risques est aujourd'hui considérée par un nombre croissant d'organisations comme un outil indispensable de pilotage et de communication.

Toute organisation a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

La mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne passe par la connaissance des différents risques liés à son activité. Ainsi la cartographie des risques est un outil indispensable à toute organisation qui veut avoir une assurance quant à l'atteinte de ses objectifs.

L'intérêt de la cartographie des risques est primordial car elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution ou au contrôle du risque.

L'importance des risques liés à la comptabilité nécessite la mise en place d'un dispositif pour leur maîtrise. La comptabilité étant le reflet de l'organisation car répertoriant les mouvements des flux, des dépenses et des recettes de cette organisation, la maîtrise de ses risques est primordiale.

L'élaboration d'une bonne cartographie des risques est donc vitale pour la pérennité d'une organisation. Elle constitue le pilier du système d'informations permettant de développer un programme de gestion globale des risques.

Ce chapitre sera réservé aux aspects théoriques de la démarche d'élaboration d'une cartographie. Il définira dans un premier temps la notion de cartographie des risques et en donnera ses objectifs, ensuite il montrera les différentes approches pour son élaboration et enfin il identifiera les différentes étapes de sa conception.

## **2.1. Définition et objectif d'une cartographie des risques**

La gestion du risque est un élément essentiel dans la politique générale de toute organisation. Celle-ci passe tout d'abord par l'élaboration d'une cartographie des risques. Mais que renferme donc cette notion de cartographie des risques ? Quel est son objectif ?

### **2.1.1. Définition de la cartographie des risques**

Plusieurs auteurs ont défini la cartographie des risques. Ainsi pour l'IFACI (in Renard, 2005 : 221) « une cartographie des risques est une représentation 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 l'impact le plus faible) ». Cette définition rejoint celle de l'AMRAE (2002 : 3) pour qui, la cartographie des risques est un moyen permettant :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'assurer le suivi de ces risques ;
- de communiquer à l'organisation les informations sur les risques.

La cartographie ne constitue donc pas une fin en soi. C'est le début d'un long processus de gestion des risques. C'est un outil permettant d'aider à mieux gérer les risques en fonction de leur degré de priorité. C'est ainsi que pour Bernard & al (2008 : 73) « la cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ». Matte (2003 : 39) ajoute en disant « de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie des risques, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation ». Pour lui, la cartographie des risques se résume en la représentation photographique des risques d'une organisation ; mais Desroches & al (2007 : 293) souligne que la cartographie des risques est un outil de gestion des risques car sa réalisation permet d'enclencher une réflexion sur le processus de management des risques grâce au suivi de l'évolution des risques identifiés. Quant à Berland & al (2010 : 206), la cartographie « décrit tant les risques purs que spéculatifs, avérés et potentiels, et se structure en trois parties :

- risques exogènes associés aux contraintes et opportunités de l'environnement ;

- risques endogènes associés aux processus opérationnels ;
- risques endogènes associés aux processus de support et opérationnels ».

Toutes ces définitions s'accordent sur un même point c'est que la cartographie permet d'avoir une vue globale sur les différents risques d'une organisation, des plus critiques aux moins critiques, assurant ainsi une meilleure gestion de ces risques. Elle est à la fois un mode de représentation et de hiérarchisation des risques, un résumé de la situation à un instant donné, un instrument de communication et de management stratégique et une aide à la décision. En un mot, la cartographie est un excellent outil de gestion des risques.

### **2.1.2. Objectifs d'une cartographie des risques**

Selon Renard (2010 : 157), Jimenez & al (2008 : 103) et Matte (2003 : 40), la cartographie permet d'atteindre les objectifs suivants :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y 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 :
  - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
  - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.
- définir les ordres de priorité pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- définir la nomenclature de la base d'incidents pour le rattachement des risques avérés ;
- définir des plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;
- recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables (dispositif assurantiel) ;
- aider à la tarification clientèle en y incorporant les risques à faible impact et à fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre ;
- permettre à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation ;

- permettre de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation ;
- être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

Il s'agit :

- d'évaluer les risques identifiés en termes de connexité, d'importance et de probabilité ;
- de calculer le score de chaque risque ;
- de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux ;
- de définir un plan d'action de management des risques en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

### 2.1.3. Motivation pour élaborer une cartographie des risques

L'objectif premier visé au travers de la cartographie des risques est la maîtrise des risques de l'organisation. Toutefois d'autres motifs sont à l'origine de son élaboration :

- **le plan d'audit** : la démarche de l'audit interne est une approche par les risques. Selon Renard (2010 : 399), « le plan d'audit est exigé par la Norme 2010 : le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». C'est à juste titre que le plan d'audit est établi à partir d'une cartographie des risques et il permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit. Pour Villalonga (2011 : 41), « un plan d'audit organisé selon les processus de l'entreprise facilite sans aucun doute les investigations de l'auditeur » ;
- **un référentiel d'analyse des risques** : la cartographie permet aux responsables et aux opérationnels d'avoir des repères en matière de risques. D'Albrand (2003 : 7) indique qu'elle est une base car elle permet d'attester de la démarche en matière de gestion des risques. Aussi elle offre la possibilité aux différents organes de contrôle de mieux orienter leurs vérifications ;
- **le reporting en matière de risques** : « la cartographie des risques permet d'améliorer la communication des risques vers la direction générale » (DE Mareschal, 2003 : 34). En

effet, pour Ricardo (2003 : 6), c'est à la direction de fournir les ressources nécessaires pour la maîtrise des risques en fonction de leur degré de priorité ;

- **la réglementation professionnelle** : la réglementation en matière de contrôle favorise l'approche par les risques ; d'où la nécessité d'avoir une cartographie des risques ;
- **les pressions des gouvernements d'entreprise et du comité d'audit** : les gouvernements d'entreprise et les comités d'audit peuvent emmener l'entreprise à élaborer une cartographie des risques en ce sens que les premiers cités ont pour but la bonne marche de l'entreprise et que les deuxièmes quant à eux doivent s'assurer de la qualité du service d'audit interne. Par exemple, selon Veret & al (2005 : 13), « en France, les dispositions de la Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques imposent aux sociétés cotées non seulement de communiquer sur leurs risques mais aussi sur leur programme de réduction et de financement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003 » ; d'où la nécessité d'avoir une cartographie des risques.

L'intérêt de l'élaboration d'une bonne cartographie des risques c'est qu'elle participe à une gestion globale des risques pour assurer la protection et la continuité des opérations. Elle permet d'impliquer les différents managers pour améliorer le niveau de risque net supporté par l'entreprise.

## **2.2. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques**

L'élaboration d'une cartographie suit plusieurs étapes et se fait selon différentes approches.

### **2.2.1. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques**

Différentes approches sont utilisées pour l'élaboration d'une cartographie des risques.

DE Mareschal (2003 : 15), Kerebel (2009 : 59), Véret & al (2005 : 84) et Jiminez & al (2008 : 63) distinguent les démarches suivantes :

- la démarche bottom-up ;
- la démarche top-down ;
- la démarche combinée ;

- le benchmarking.

### **2.2.1.1. La démarche bottom-up**

L'OCDE<sup>6</sup> (2006 : 38) définit le bottom-up comme étant « un processus ascendant ; de la base vers le sommet ; de bas en haut ».

C'est une démarche ascendante qui a pour avantage d'associer les opérationnels. Ainsi, pour l'IFACI (2003 : 8), cette démarche consiste en l'identification des risques par chaque responsable opérationnel. Elle part de la description des processus à partir desquels l'identification des risques est établie. Les risques identifiés sont rapportés vers la hiérarchie qui en détermine les plus significatifs. DE Mareschal (2003 : 18) ajoute qu'il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Mais pour Kerebel (2009 : 59) « la réalisation d'une cartographie des risques à partir du terrain (bottom-up) s'avère difficile à mettre en œuvre dans la pratique, et ce, pour deux raisons :

- différences de perception des risques par unité d'affaires et en fonction de la culture d'appartenance ;
- différences substantielles dans la qualification des impacts et dans l'estimation des probabilités d'occurrence des risques (les dirigeants opérationnels ont souvent tendance à surévaluer les impacts des risques pour étayer leur importance, ce qui nécessite ultérieurement des péréquations importantes) ».

### **2.2.1.2. La démarche top-down**

C'est une démarche descendante, à l'inverse de la première, qui découle de la direction générale. L'identification des risques est opérée par le service d'audit interne ou le risk management. Les opérationnels ne sont consultés que pour juste donner leur avis sur les risques relevés. Selon Jimenez & al (2008 : 63), cette démarche tend aujourd'hui à être abandonnée. Kerebel (2009 : 59), quant à lui, affirme que « la mise en œuvre d'un dispositif de risk management « dans l'urgence » présuppose l'implémentation d'une approche top-down à partir d'un catalogue de risques groupe, qui sera affinée ultérieurement par une approche bottom-up ».

---

<sup>6</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique.

### **2.2.1.3. La démarche combinée**

Elle est la plus recommandée. Elle associe les deux premières démarches à savoir la démarche bottom-up et la démarche top-down. De Mareschal (2003 : 16) indique que cette démarche couple les responsables opérationnels à l'audit interne ou au risk manager pour la définition des risques.

### **2.2.1.4. Le benchmarking**

Selon Jiminez & al (2008 : 103) cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une cartographie des risques des entreprises exerçant les métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

Quelque soit la démarche utilisée, la cartographie des risques est un outil destiné, avant tout, aux opérationnels ; d'où l'importance de les associer à sa conception.

## **2.2.2. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques**

La gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Mais on ne peut parler de gestion des risques sans évoquer la cartographie des risques. La cartographie permet d'identifier les risques plus significatifs des risques les moins significatifs. Son élaboration passe par différentes phases recoupées elles même en étape(s).

Les différentes phases et étapes sont résumées dans le tableau ci-après par la synthèse des démarches de différents auteurs :

**Tableau 4 : synthèse des démarches proposées par différents auteurs**

Phases	Etapes	Renard (2010)	Fontugne (2001)	DE Mareschal (2003)	Belluz (2002)	Bernard & al (2010)	Walker & al (2001)
PREPARATION	Conception de la démarche	X		X		X	
PLANIFICATION	Description des processus	X					
	Identification et analyse des risques	X	X	X	X	X	X
	Evaluation et cotation des risques inhérents	X	X	X	X	X	X
	Identification et évaluation des contrôles internes existants	X	X		X	X	X
	Evaluation et cotation des risques résiduels	X	X	X	X		X
	Etablissement de la matrice	X	X	X	X	X	X
ACTION	Etablissement et mis en œuvre des plans d'action		X		X		X
REPORTING INITIAL	Reporting sur les risques résiduels et les plans d'action mis en œuvre		X			X	X
L'EVALUATION	Vérification de la mise en œuvre effective des plans d'action				X	X	X
GESTION DES INCIDENTS	Recensement des incidents et alertes, déclaration des sinistres						X
ACTUALISATION	Amélioration de la démarche			X	X	X	X

**Source** : nous mêmes à partir de Renard (2010 : 214-286 ) ; Fontugne (2001 : 1-20) ; DE Mareshal (2003 : 1-50) ; Belluz (2002 : 1-7) ; Bernard & al (2010 : 63-98) et Walker & al (2001 : 1-8).

### 2.2.2.1. La préparation

Cette phase passe par la conception d'une démarche qui, selon Matte (2002 : 39), consiste en un benchmarking amélioré c'est-à-dire une recherche sur les meilleures pratiques en gestion et cartographie des risques. Elle fait appel à une prise de connaissance générale de l'entité au travers de l'analyse de ses activités car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Pour Villalonga (2011 : 37), « cette phase permet de découvrir le domaine audité ainsi que la documentation associée ». Il ajoute qu'elle permet ainsi de recueillir des informations et ceci grâce à la mise en place de différents documents : manuel d'organisation, procédures, instructions, enregistrement.... Renard (2010 : 214) indique que c'est durant cette

phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination et qu'elle peut être considérée comme la période pendant laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

### **2.2.2.2. La planification**

La planification pourrait être définie comme la programmation d'actions et d'opérations à mener visant à atteindre un résultat. Elle constitue, pour l'essentiel, la mission d'élaboration de la cartographie des risques. Fontugne (2001 : 1-20), De Mareschal (2003 : 1-50), Belluz (2002 : 1-7), Renard (2010 : 214-286), Walker & al (2001 : 1-8) et Bernard & al (2010 : 63-98) découpent cette phase en étapes suivantes :

- description des processus ;
- identification et analyse des risques ;
- évaluation et cotation des risques inhérents ;
- identification et évaluation des contrôles internes existants ;
- évaluation et cotation des risques résiduels ;
- établissement de la matrice.

#### **2.2.2.2.1. Description des processus**

Les processus d'une organisation peuvent être découpés en sous processus, en activités, et en tâches. Leur décomposition permet de mieux comprendre le fonctionnement du processus et d'avoir un aperçu de son contenu. Cette étape est un préalable pour une bonne identification des risques. Selon Raquin & al (2009 : 129-130), la description des processus permet :

- la connaissance précise de l'existant ;
- la connaissance du qui fait quoi ;
- un langage commun ;
- la clarification des interfaces ;
- l'amélioration des processus.

#### 2.2.2.2.2. Identification et analyse des risques inhérents

L'identification et l'analyse des risques est l'étape la plus importante. Une bonne connaissance de l'organisation s'impose. Il s'agit de recenser exhaustivement tous les risques liés à l'organisation. Les risques doivent être identifiés afin de :

- veiller à ce que tous les risques significatifs soient englobés dans le processus de gestion des risques ;
- élaborer des processus pour mesurer l'exposition à ces risques et ;
- commencer à développer un langage commun pour la gestion des risques avec l'organisation.

Pour Bernard & al (2009 : 146) « il s'agit, en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les « sachant », d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini ».

Il existe plusieurs manières pour classifier les risques et la plupart se chevauchent. Cleary & al (2006 : 75-76) les regroupent en quatre (4) catégories distinctes mais qui recouvrent tous les risques auxquels peut faire face une entreprise :

- les risques stratégiques ;
- les risques financiers ;
- les risques opérationnels ;
- les risques projet.

Une gestion efficace des risques implique un processus continu d'identification. En effet, de nouveaux risques sont susceptibles de survenir. Différentes techniques peuvent être utilisées pour l'identification des risques :

- **identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : il s'agit de faire l'inventaire, dans l'organisation, de tous les risques associés aux actifs intangibles<sup>7</sup>. Comme exemple d'actifs intangibles on peut citer les logiciels, les brevets, le savoir-faire...

Cette identification consiste à mettre en évidence les risques qui menacent les éléments de valeur de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Actifs immatériels qui ne sont pas toujours comptabilisables (c'est-à-dire difficilement identifiables).

- **identification basée sur l'atteinte des objectifs** : le risque peut empêcher l'atteinte et la réalisation des objectifs d'une organisation si celui-ci n'est pas identifié et maîtrisé. Les objectifs doivent être d'abord définis, avant de leur associer les menaces pouvant leur porter atteinte.
- **identification basée sur les check-lists** : il s'agit d'une liste déjà préétablie qui énumère l'ensemble des risques possibles afin de voir si, pour Bapst & al (2002 : 3), chaque risque concerne l'entité ou pas.
- **identification par analyse historique** : elle se fait en se basant sur les risques opérationnels déjà apparus au sein de l'entité dont on tient compte dans la cartographie. Elle permet d'identifier et de tenir compte des risques qui se sont déjà matérialisés auparavant.
- **identification basée sur l'analyse de l'environnement** : elle tient compte de l'analyse de l'environnement interne qu'externe (menaces de l'environnement économique, technologique, politique...).
- **identification par analyse des activités** : c'est la décomposition des processus en activités auxquelles on identifie les risques associés.

L'identification par analyse des activités est la plus appropriée car elle tient compte des différents processus de l'organisation.

L'utilisation de ces techniques d'identification nécessite différents sortes d'outils :

- les outils d'interrogations : il s'agit des interviews, des sondages statistiques, des questionnaires, des vérifications et rapprochement...
- les outils de description : il s'agit de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation ou flow-chart...

L'analyse des risques peut être résumée au travers de ce tableau :

**Tableau 5 : exemple de tableau d'identification des risques**

Tâches ou activités	Objectifs	Dispositif de contrôle interne (bonnes pratiques)	Risques liés aux tâches ou activités
Rapprochement de la demande d'achat et du budget.	S'assurer que la demande d'achat ne dépasse pas le budget.	Les demandes d'achat doivent être en adéquation avec le budget établi.	Budget non respecté ; Budget dépassé.

**Source :** nous-mêmes adapté de Renard (2010 : 239).

### 2.2.2.2.3. Evaluation et cotation des risques inhérents

Selon Hassid (2008 : 62), « les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, appelé également fréquence et du montant du sinistre potentiel (gravité) ». Le risque et ses conséquences sont évalués selon deux (2) dimensions :

- l'occurrence ou la probabilité de survenance du risque ;
- et l'impact ou la conséquence du risque s'il se matérialise.

Peuvent s'ajouter à ces deux (2) dimensions :

- le timing du risque ;
- la durée des conséquences.

Ingram (2004 : 2) indique qu'évaluer les risques consiste à :

- estimer la fréquence (probabilité) des événements de perte, par exemple : faible, moyen et élevé ;
- estimer la sévérité potentielle (gravité) des événements de perte : faible, moyen et élevé ;
- considérer les facteurs qui permettent de limiter la fréquence ou la sévérité des pertes et de comprendre les processus potentiels de contrôle.

• L'évaluation de la probabilité peut se faire sur la base de :

- l'exploitation des données de perte ;
- les taux de défaillance basé sur un historique des dysfonctionnements (s'il en existe un). A chaque taux de défaillance il est affecté un score (en fonction d'une échelle commune).
- l'évaluation qualitative (plus subjective) sur la base de la vulnérabilité du processus au risque considéré. Elle s'évalue par le biais de quatre (4) critères : environnement

organisationnel, la complexité, le changement et/ou la nouveauté et l'environnement externe.

- L'évaluation de l'impact, quant à elle, se fait suivant cinq dimensions d'impact de risques :
  - humain ;
  - financier ;
  - image ;
  - clients et partenaires ;
  - processus technique.

Selon De Mareschal (2006 : 2-3), l'impact peut se mesurer :

- de manière qualitative :
  - une fréquence importante, moyenne et faible ;
  - sur une échelle de 1 à 3 (généralement impaire).
- de manière quantitative :
  - les pertes financières exprimées en monnaie courante
  - les pertes d'exploitation exprimées en jour de production.

A titre d'illustration, nous présentons des échelles d'évaluation de la probabilité et de la gravité :

**Tableau 6 : échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque**

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

**Source** : Bernard & al (2010 : 67).

Un exemple d'échelle d'évaluation de la gravité :

**Tableau 7 : échelle de cotation de la gravité**

5	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.
4	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit être impérativement traité.
3	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

**Source** : Bernard & al (2010 : 66).

L'évaluation de la probabilité et celle de l'impact permettent de calculer la criticité du risque qui sera à la base de la cotation/hierarchisation des risques inhérents.

La criticité est égale au produit de la probabilité et de l'impact.

#### **2.2.2.2.4. Identification et évaluation des contrôles internes existants**

Toute organisation a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

« Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la maîtrise des risques ;
- réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » Adapté du COSO (in HAMZAOUI & al, 2005 : 80).

A ce niveau, il s'agit :

- d'identifier les contrôles internes existants mis en place pour pallier les conséquences négatives des risques avant la conception de la cartographie des risques ;
- d'identifier les objectifs de ces contrôles et les risques inhérents couverts ;

- d'évaluer la qualité de ces contrôles.

Pour Belluz (2002 : 6), IFACI (2003 : 20) et Fontugne (2001 : 12), l'évaluation des contrôles internes se fait selon les critères suivants :

- efficacité : aptitude du contrôle à jouer pleinement son rôle et à atteindre les résultats pour lesquels il est mis en œuvre ;
- pertinence : utilité du contrôle ;
- fiabilité : capacité du contrôle à fonctionner correctement de façon permanente ;
- qualité de la conception et de la mise en œuvre ;
- efficience : délai d'obtention des résultats.

De même que les risques inhérents, les contrôles internes se voient attribuer des cotations sur la base de leur évaluation. L'échelle de cotation peut varier de 1 à 5 : inexistante, insuffisante, adéquate, trop importante, exagérée (Fontugne, 2001 : 12).

Il existe plusieurs types de contrôles internes : des contrôles préventifs (visant à réduire la probabilité de survenance du risque, agissent sur la probabilité), des contrôles détectifs (permettant d'alerter et d'agir sur le risque lors de sa manifestation, agissent sur la probabilité et/ou le risque) et des contrôles correctifs (ayant pour objectif la réduction des conséquences du risque, agissent sur l'impact).

L'évaluation des contrôles internes renseigne le niveau de maîtrise des différents risques identifiés.

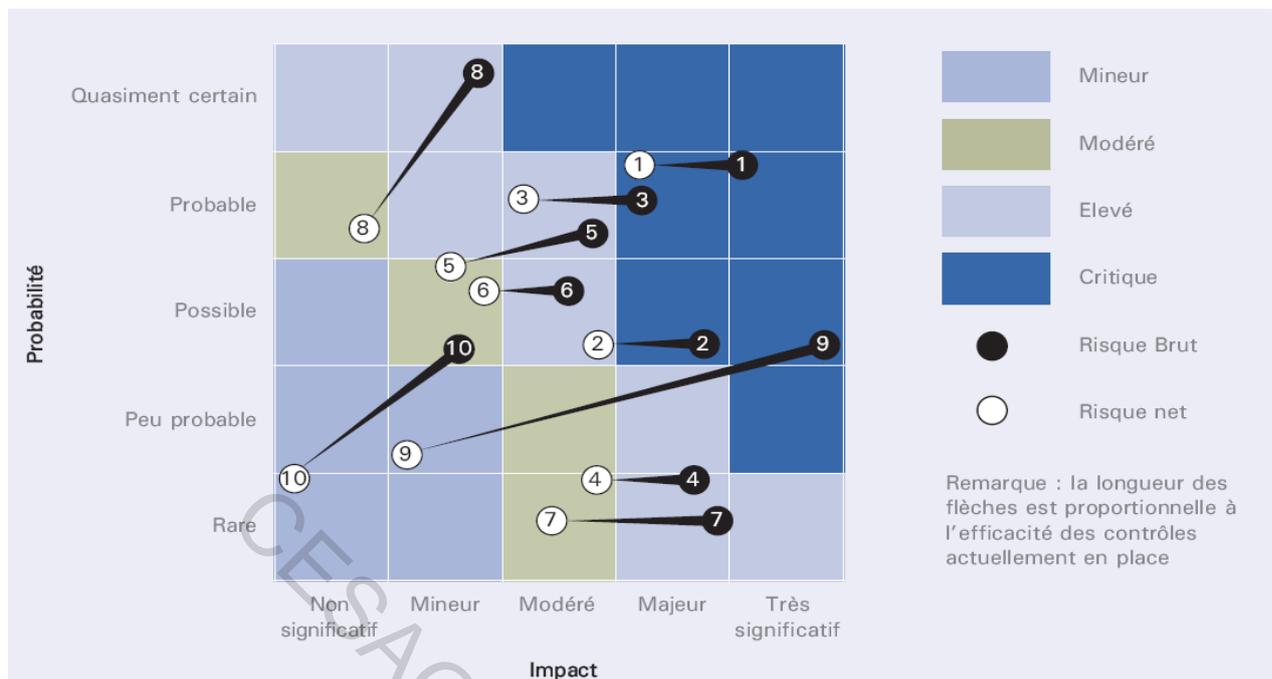
#### **2.2.2.2.5. Evaluation et cotation/hierarchisation des risques résiduels**

Les risques résiduels sont les risques qui subsistent après l'application des procédures de contrôle. Leur cotation se fait selon la formule suivante :

<b>(impact inhérent X probabilité inhérente) / évaluation du contrôle interne</b>
---

Le niveau du risque résiduel doit être inférieur ou égal à celui du risque inhérent. Leur hiérarchisation se fait de la même manière que celle des risques inhérents. Selon Jimenez & al (2008 : 68), la hiérarchisation des risques permet de déterminer la priorité de traitement des risques à opérer en matière de plan d'action.

**Figure 2 : risque résiduel après application des procédures de contrôle**



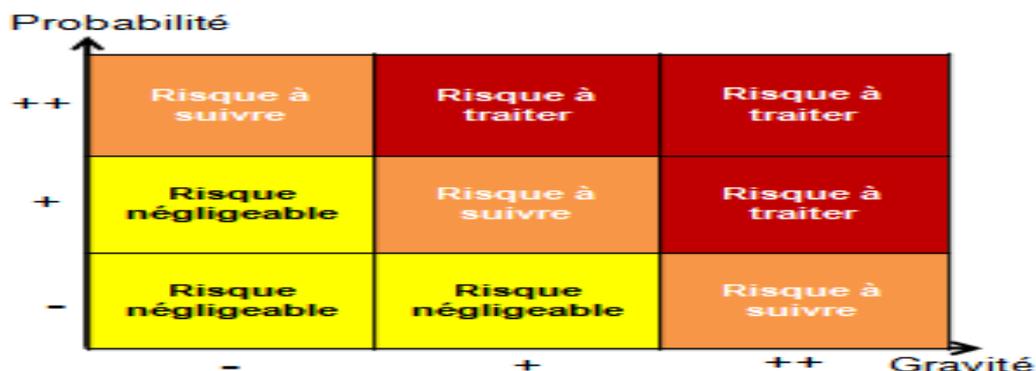
Source : Audit Committe Institute (2012 : 1).

### 2.2.2.2.6. Etablissement de la matrice

Tout comme le bilan est la photographie de l'entreprise à un moment donné, La cartographie des risques, quant à elle, représente l'image des risques de l'organisation à un moment donné. Elle consiste en la matérialisation de la hiérarchisation des risques résiduels. Plusieurs modèles existent pour présenter une cartographie des risques.

Quelques exemples de modèles de présentation d'une cartographie des risques :

**Figure 3 : modèle 1 de présentation de la cartographie des risques**



Source : DEKEYSER (2011)

**Figure 4 : modèle 2 de présentation de la cartographie des risques**



Source : Graph bourse (2012).

### 2.2.2.3. L'action

Elle est constituée des étapes de traitement des risques, d'établissement des plans d'action de gestion des risques et de mise en œuvre des plans d'action.

L'établissement de la cartographie des risques doit fournir aux dirigeants les risques liés à l'organisation afin que ceux-ci puissent prendre des décisions quant à la gestion de ces risques. La cartographie ne doit pas être une fin en soi. Elle doit permettre la mise en œuvre d'action de gestion des risques.

Pour Barthélémy (2003 : 7) et selon le COSO II (2005 : 84), l'évitement, l'acceptation et la réduction ou le partage des risques sont des techniques qui peuvent être utilisées pour traiter le risque.

**Tableau 8 : matrice des risques**

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigüe	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

**Source :** Hassid (2011 : 68)

Selon Hassid (2011 : 68), « la règle générale est qu'une entreprise doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2 et 3. Les gestionnaires s'efforcent de réduire les risques de catégorie 2 (par la prévention, la protection et autres modes de contrôle). L'évitement s'applique surtout à la catégorie. Les risques de catégorie 3 sont de bons candidats pour la mutualisation, soit direct au travers de pools ou de mutuelles, soit indirecte par transfert à un spécialiste, en particulier par l'achat de couvertures d'assurances ».

#### 2.2.2.4. Le reporting

Le reporting se résume en la remontée des informations vers la hiérarchie. Il s'agit ici d'établir un compte rendu de la gestion des risques à la direction c'est-à-dire sur les risques résiduels et sur la mise en œuvre des plans d'actions choisis. Le reporting va permettre d'orienter les décisions en matière de gestion des risques. Pour faire du reporting, selon Jimenez & al (2008 : 192), il faut :

- connaître le destinataire ou « client » de ce dernier, car la remontée d'information, sa synthèse et son traitement varient selon que le destinataire du reporting soit une direction générale, un responsables d'activités, un responsable des risques opérationnels ou autres acteurs du dispositif ;
- identifier les attentes vis-à-vis du reporting. S'agit-il d'une alerte pour action, d'un extrait pour prise de décision ou d'une simple information ? il s'agit de définir les objectifs auxquels l'on souhaite répondre, selon ses fonctions et responsabilités dans l'organisation ;
- dans certains cas (reporting réglementaire), fournir un canevas formaté.

#### **2.2.2.5. L'évaluation**

Elle comporte la vérification de la mise en œuvre effective des plans d'actions et le contrôle de la performance du processus de management des risques.

« Toute stratégie doit faire l'objet d'une évaluation » (Vandercammer, 2006 : 246). En effet l'évaluation doit permettre de :

- mesurer le rendement actuel du plan d'action ;
- déceler tout écart significatif entre les prévisions du plan et les résultats réels obtenus ;
- apporter les corrections nécessaires.

Elle consiste à :

- définir les indicateurs de suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité des plans d'action ;
- évaluer l'efficacité des plans d'action sur la base de ces indicateurs ;
- identifier les erreurs d'application et de redéfinir les stratégies et les actions de gestion des risques.

#### **2.2.2.6. La gestion des incidents**

Selon Bouchet (2007 : 85), « le premier rôle du manager en risques opérationnels (MRO) est d'abord de mesurer et suivre le coût du risque opérationnel au sein de l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place, le contrôle et la validation d'une collecte de pertes en risques opérationnels, complétée par la vérification du fonctionnement correct d'une procédure d'alerte pour les incidents majeurs ». En d'autres termes, cette phase consiste :

- au recensement des incidents et alertes ;
- à la déclaration des sinistres.

Elle permet plus précisément de :

- recenser/détecter et enregistrer des incidents ;
- mettre à jour la cartographie : mise à jour des éléments caractéristiques des risques existants et des dispositifs de contrôle interne, analyse et évaluation de nouveaux risques ;
- faire le reporting sur les incidents ;
- constituer un répertoire de données historiques d'incidents ;
- intégrer la gestion des incidents à la démarche qualité ;

- suivre et évaluer le processus de recensement et de détection des incidents.

#### **2.2.2.7. L'actualisation**

Suivre le comportement des risques identifiés est important pour une organisation ; en plus de cela de nouveaux risques peuvent apparaître d'où la nécessité de la mise à jour de la cartographie. A chaque fois qu'un nouveau risque apparaît, sa mise à jour est indispensable. Pour cela un suivi permanent des risques et des plans d'actions ainsi qu'une amélioration des démarches seront nécessaires. C'est à juste titre que, De Mareschal (2003 : 50) affirme « qu'il convient, en outre, pour une optimisation des résultats escomptés, de reprendre le processus de cartographie des risques en entier, au moins une fois par an, afin de permettre une gestion plus active des risques ».

Ce chapitre nous a permis de présenter la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. Cette dernière est un outil majeur dans la gestion des risques. Elle permet à l'entreprise de prendre conscience des risques qui peuvent faire obstacle à l'atteinte et la réalisation de ses objectifs, afin que celle-ci puisse mettre en place un bon dispositif pour pouvoir lutter contre ces risques. De ce fait, elle est un outil d'aide à la décision quant à la gestion des risques.

Le chapitre suivant sera réservé à la méthodologie de l'étude qui mettra en exergue le modèle d'analyse retenu au travers des différents écrits dans le domaine de la cartographie.

### **Chapitre III : Méthodologie de l'étude**

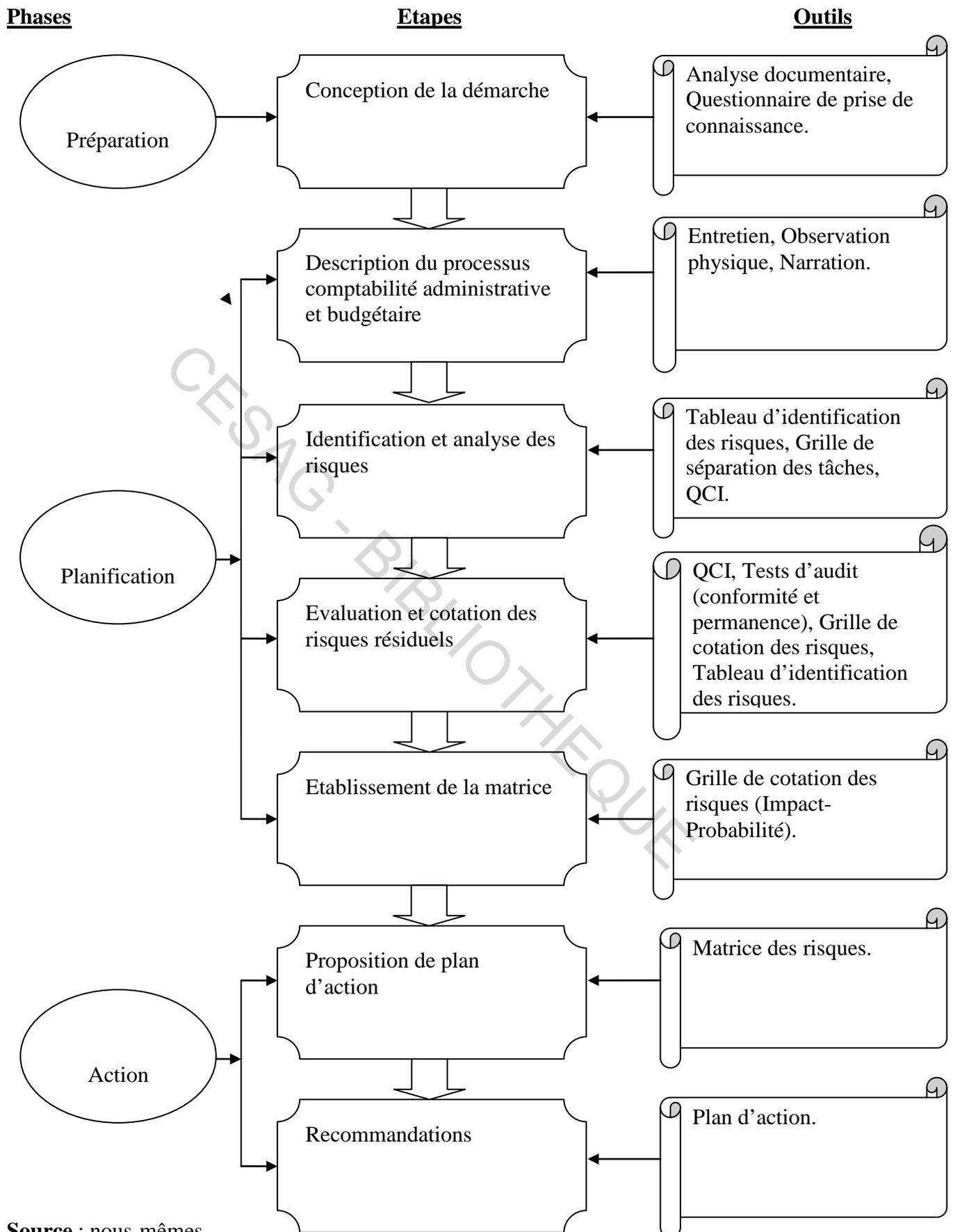
La revue de littérature nous a emmené à mieux cerner le processus comptabilité administrative et budgétaire, c'est-à-dire ses différentes activités et tâches y afférents, les risques opérationnels liés à ce processus ainsi que les bonnes pratiques en matière de dispositifs de contrôle interne. Cela nous a permis aussi de se familiariser à la démarche de conception d'une cartographie des risques.

Ce chapitre sera réservé à la présentation du modèle d'analyse retenue au travers de notre revue de littérature, aux méthodes de collecte de données et à leurs analyses.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

La revue de littérature nous a permis d'adopter notre propre démarche afin de réaliser notre modèle d'analyse. Le modèle a été découpé en phases, étapes et outils correspondants. Il est représenté par la figure suivante :

**Figure 5 : modèle d'analyse**



Source : nous-mêmes.

### **3.2. Collecte et analyse des données**

La collecte et l'analyse des données pour notre étude nécessitent l'utilisation d'outils adéquats. Les outils de collecte et d'analyse des données utilisés dans le cadre de cette étude sont : l'analyse documentaire, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation physique, l'entretien, la narration, le tableau d'identification des risques, la grille de séparation des tâches, le QCI, les tests d'audit (conformité et permanence), la grille de cotation des risques, la matrice des risques et le plan d'action. Ces différents outils, dans ce chapitre, seront présentés par phase.

#### **3.2.1. Les outils de la phase de préparation**

Il s'agit des outils suivants :

- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de prise de connaissance.

##### **3.2.1.1. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consistera à l'exploitation des documents au sein de la DGP. Nous consulterons tout document nécessaire à la bonne connaissance de l'entité et à celui de son processus comptabilité administrative et budgétaire. Ainsi les documents comme l'organigramme de l'entité, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du Sénégal, le décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement général sur la comptabilité publique au Sénégal, l'arrêté ministériel n° 6961 MEF-DGP en date du 4 août 2010, et la directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA seront examinés.

##### **3.2.1.2. Le questionnaire de prise de connaissance**

Le questionnaire de prise de connaissance est un outil de travail pour l'auditeur lui permettant de mieux appréhender l'existant au niveau de l'entité à auditer. Comme elle constitue une des étapes les plus importantes et la base de toute démarche d'audit, la durée consacrée à la phase de prise de connaissance doit être suffisante et le questionnaire devient nécessaire pour orienter et documenter le travail de l'auditeur. Ce questionnaire a été adressé, sous forme de

fiche de poste (Annexe 1, page 111-112), à tout le personnel de la DGP et a été administré physiquement ainsi que par courrier électronique.

### **3.2.2. Les outils de la phase de planification**

Les outils utilisés dans cette phase sont les suivants :

- l'entretien ;
- l'observation physique ;
- la narration ;
- le tableau d'identification des risques ;
- la grille de séparation des tâches ;
- le QCI ;
- les tests d'audit (conformité et permanence) ;
- la grille de cotation des risques.

#### **3.2.2.1. L'entretien**

L'entretien (annexe 4, page 119) a pour but de collecter des données dans le but de leurs analyses. Pour Renard (2010 : 235), « ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire ». Ainsi l'entretien est organisé et centré sur l'obtention d'un certain nombre d'informations.

L'entretien va nous permettre de connaître et comprendre la manière dont les différentes tâches et opérations sont exécutées à la DGP afin de la comparer au référentiel prévu à cet effet. Dans ce cadre nous rencontrerons le Gestionnaire et le comptable des matières du BAF (Bureau Administratif et Financier) de la DGP et à cet effet nous procéderons à un entretien individuel directif.

#### **3.2.2.2. L'observation physique**

L'entretien n'est pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il faut voir les documents et les liens entre eux. Il sera peut être intéressant, à la fin d'un entretien dans lequel une procédure a été décrite, d'essayer de résumer sa compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement (participant observateur). Cela a deux avantages :

- s'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise ;

- s'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

### **3.2.2.3. La narration**

Cet outil nous permettra de décrire le processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP à l'aide des notes qui seront prises lors de nos rencontres avec les personnes participant à ce processus (narration par l'audité).

### **3.2.2.4. Le tableau d'identification des risques**

Ce tableau servira à l'identification des risques. Ainsi le processus sera découpé en tâches ou opérations auxquelles sera rattaché un objectif spécifique ; puis nous déterminerons les risques susceptibles d'entraver chaque objectif spécifique (tableau 9 à 14, page 76 à 83).

### **3.2.2.5. La grille de séparation des tâches**

Ce document (annexe 3, page 118) permettra de ressortir les éventuels cumuls de tâches entre les fonctions à caractère incompatible. Ainsi, on peut distinguer, théoriquement, cinq principales fonctions incompatibles au sein d'une entreprise :

- la fonction de décision ou fonction opérationnelle : il s'agit du pouvoir de décider ou d'engager des opérations ;
- la fonction de détention des valeurs et des biens de l'entreprise : elle consiste à détenir les valeurs et les biens de l'entreprise. Cette fonction peut concerner, sans avoir des biens ou des valeurs sous leur garde, les personnes qui y ont accès dans le cadre d'un processus opératoire ;
- la fonction d'enregistrement : ce type de fonction englobe d'une manière générale la saisie et le traitement de l'information. En premier lieu, il s'agit des comptables ; toutefois d'autres agents dans l'entreprise peuvent aussi être amenés à traiter ou à produire des informations ;
- la fonction de contrôle : elle a pour objectif de vérifier l'accomplissement correct des autres fonctions ;
- la fonction financière : il s'agit du pouvoir d'engager les dépenses et d'encaisser les recettes de l'entreprise.

Cette grille sera adressée au Gestionnaire, au comptable des matières, à l'administrateur des crédits de la DGP (DG), à la secrétaire du DG et à l'administrateur des crédits suppléants.

#### **3.2.2.6. Le QCI**

Selon Schick (2007 : 150), c'est « une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses ». Cet outil (Annexe 2, page 113 à 117) nous permettra d'apprécier la qualité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par les dirigeants pour la maîtrise des risques des différentes activités du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP. Cet outil qui est un outil d'analyse nous aidera à faire un diagnostic de ces dispositifs afin d'en dégager les forces et les faiblesses. Ce questionnaire sera adressé au Gestionnaire, au comptable des matières, à l'Administrateur des crédits, à la secrétaire du DG ainsi qu'à l'administrateur des crédits suppléants et sera administré en utilisant la technique du face à face.

#### **3.2.2.7. Les tests d'audit**

Il s'agit ici des tests de conformité et de permanence.

Les tests de conformité viseront à s'assurer que la réalité est conforme à la description qui a été faite ; les tests de permanence quant à eux s'assureront que l'application des procédures est toujours répétée pour la même opération et qu'elle apporte les résultats escomptés en termes de sécurité.

#### **3.2.2.8. La grille de cotation des risques**

Cet outil consistera à classer par ordre décroissant les risques identifiés en fonction de la cotation faite de leur probabilité d'occurrence et de leur l'impact (tableau 24, page 98-99).

### **3.2.3. Les outils de la phase d'action**

Ils sont au nombre de deux (2) :

- la matrice des risques ;
- le plan d'action.

### **3.2.3.1. La matrice des risques**

La matrice (figure 7, page 100), qui reflète les risques identifiés ainsi que la probabilité et l'impact correspondant à chacun d'eux, servira à concevoir le plan d'action à mettre en place en fonction de la criticité de chaque risque.

### **3.2.3.2. Le plan d'action**

Le plan d'action (tableau 25, page 103) nous permettra de formuler des recommandations à l'endroit de la DGP pour un meilleur fonctionnement de son processus et pour une bonne maîtrise de ses risques.

Ce chapitre nous a permis de présenter notre démarche d'élaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire au travers de notre modèle d'analyse et de présenter les outils et techniques utilisés pour la collecte et l'analyse des données.

Cette première partie sur le cadre théorique réservée à la revue de littérature a permis de se familiariser avec le processus comptabilité administrative et budgétaire (qui est en quelque sorte une comptabilité utilisée dans les services publics de l'Etat) ainsi qu'à la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

La deuxième partie sera consacrée au cadre pratique dans lequel nous développerons notre démarche afin de connaître le profil des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Un système est efficace dès lors qu'il répond aux objectifs pour lesquels il a été conçu et mis en œuvre.

L'efficacité du système de gestion des risques et du contrôle interne passe par une bonne coordination des dispositifs autour d'activités-clés :

- cartographie et évaluation des risques ;
- définition et évaluation des activités de contrôle ;
- plans de remédiation ;
- pilotage et diffusion de l'information ;
- supervision continue.

Ainsi le système de gestion des risques et le processus de contrôle interne doivent fonctionner de manière imbriquée et coordonnée pour atteindre l'objectif de maîtrise des risques qui leur est assigné.

Pour cela, la cartographie des risques est un outil fondamental puisqu'étant l'élément permettant de déclencher le processus de gestion des risques.

Cette deuxième partie intitulée cadre pratique sera consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP. Pour atteindre cet objectif, elle sera découpée en trois chapitres :

- le premier chapitre sera réservé à la présentation de la DGP au travers de son historique, sa mission et son organisation ;
- le deuxième chapitre, lui, décrira le processus comptabilité administrative de la DGP ;
- le troisième chapitre, quant à lui, traitera de l'élaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP.

## **Chapitre IV : Présentation de la DGP.**

Ce chapitre sera consacré à la description de la DGP. Afin d'avoir une bonne connaissance de cette structure publique nous évoquerons son historique ; rappellerons ses missions et décrirons son organisation.

### **4.1. Historique**

La DGP est une unité structurelle du Ministère de l'Economie et des Finances sénégalais ; à ce titre elle est donc rattachée à cette dernière. Créée par Décret N° 2007-831 du 25 juin 2007 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics , des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, elle est née suite à la suppression du Ministère du Plan et du Développement Durable et est placée sous l'autorité du Directeur Général du Plan, assisté d'un coordonnateur.

### **4.2. Missions**

Placée sous l'autorité du Directeur général du Plan, la DGP est compétente pour tout ce qui concerne :

- la proposition des orientations stratégiques à moyen et long termes de la politique économique, sociale et culturelle et en matière de population/développement. Elle veille à leur prise en charge dans les instruments appropriés ;
- l'exploration des « futurs possibles » et la veille sur les idées et paradigmes pouvant influencer sur l'évolution du pays en matière de développement économique et social ;
- la durabilité des options de développement en tenant compte de la vision définie par les autorités.

### **4.3. Organisation**

La DGP comprend :

- les services propres ;
- les services rattachés ;
- les directions.

#### **4.3.1. Les services propres**

Les services propres de la DGP sont :

- le Service du Courrier commun : il est chargé de la gestion du courrier.
- le Bureau de la Documentation et des Archives : son rôle est de gérer le système documentaire ainsi que de constituer et conserver les archives.
- le Bureau Administratif et Financier : il a pour mission l'élaboration et l'exécution du budget de la DGP, la gestion du personnel et du matériel, la tenue de la comptabilité des matières.

#### **4.3.2. Les services rattachés**

Les services rattachés de la DGP comprennent :

- la Cellule de la Thématique multi-Pôles ;
- le Secrétariat technique de la Commission nationale du Développement durable ;
- les Services régionaux de la Planification.

##### **4.3.2.1. La cellule de la Thématique multi-Pôles**

Placée sous l'autorité du Directeur général du Plan, elle propose et met en œuvre les mécanismes de gestion des interfaces entre les structures de la DGP et veille à la cohérence méthodologique et stratégique des activités de planification. Elle est chargée de promouvoir, d'orienter et de coordonner les activités et programmes communs aux différents ordres de planification rattachés à la DGP ; encadre la mise en œuvre de la vision et des décisions des autorités en matière de planification et dresse, en rapport avec les directions techniques, les rapports de suivi et d'évaluation des activités ; appuie la DGP dans sa mission de veille stratégique et d'anticipation et suscite toutes actions et tous débats susceptibles de faire avancer les idées et questions de développement. La Cellule de la Thématique Multi-Pôles est dirigée par un Expert Chef de Cellule nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances, sur proposition du Directeur général du Plan, parmi les agents de l'Etat de la hiérarchie A ou assimilés. Elle est animée par une équipe technique composée de conseillers et de chargés d'études.

#### **4.3.2.2. Le Secrétariat technique de la Commission Nationale du Développement durable**

Placé sous l'autorité du Directeur général du Plan, le Secrétariat technique de la Commission nationale du Développement durable est chargé de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie nationale du Développement durable et l'exécution des orientations, décisions et mesures prises par la Commission nationale du Développement durable. Le Secrétariat technique de la Commission nationale du Développement durable est dirigé par un Expert Coordonnateur nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances, sur proposition du Directeur général du Plan, parmi les agents de l'Etat de la hiérarchie A ou assimilés.

#### **4.3.2.3. Les Services régionaux de la planification**

Ils sont placés sous l'autorité technique du Directeur général du Plan. A ce titre ils représentent la DGP ainsi que les directions et les services techniques qui la composent au niveau régional. Les Services régionaux de la Planification assurent par ailleurs : le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie nationale du Développement durable ; le suivi de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ; le suivi de l'exécution des projets inscrits au Programme triennal d'Investissements publics ; le suivi de la mise en œuvre de la double planification. En outre, ils apportent en rapport avec les autorités déconcentrées et décentralisées, leur expertise aux actions de planification régionale et aux initiatives de développement. Le Service régional de la Planification est dirigé par un Chef de service nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances, sur proposition du Directeur général du Plan.

#### **4.3.3. Les Directions**

Les directions de la DGP se composent de :

- la Direction du Contrôle Interne (DCI) ;
- la Direction des Stratégies de Développement (DSD) ;
- la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- la Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain (DPPDH).

#### 4.3.3.1. La Direction du Contrôle Interne

La direction du contrôle interne est chargée de veiller à l'application des instructions et directives présidentielles et primatorales, de l'application des directives issues des rapports de l'IGF, et des autres corps de contrôle. En outre, elle assiste le Directeur général du Plan dans le contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services placés sous sa responsabilité.

La Direction du Contrôle interne comprend :

- le Bureau du Contrôle ;
- le Bureau du Suivi ;
- le Bureau administratif et financier.

**Le Bureau du Contrôle** : il procède au contrôle de la gestion du personnel, du matériel et des crédits de l'ensemble des services. A cet effet, il élabore un programme annuel de contrôle soumis au Directeur général du Plan et à l'IGF ; vérifie tous les actes administratifs, financiers et comptables pris au sein de la DGP ; effectue toute mission d'enquête, de vérification et de contrôle qui lui est confiée par le Directeur général du Plan.

**Le Bureau du Suivi** : il veille à l'application des directives issues des rapports internes, de celles de l'IGF ainsi que de celles des autres corps de contrôle. Il veille également à l'application des instructions et directives présidentielles et primatorales ainsi que de celles des autorités du Département.

**Le Bureau administratif et financier** : il est chargé de l'élaboration et de l'exécution du budget de la Direction du Contrôle interne, de la gestion du personnel et du matériel qui lui sont affectés ainsi que de la tenue de la comptabilité des matières.

#### 4.3.3.2. La Direction des Stratégies de Développement

La Direction des Stratégies de Développement conçoit les stratégies du développement économique, social et culturel du pays à long terme. Elle est chargée de définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux de prospective ; développe des modèles macro-économiques de long terme et mène des études et recherches susceptibles d'éclairer les décisions en matière de politique économique et sociale ; apporte aux Ministères et aux

collectivités locales, un appui technique dans la formulation de leurs stratégies de développement à long terme.

La Direction des Stratégies de Développement comprend :

- la Division des Analyses macro-économiques, des Etudes de Synthèses ;
- la Division des Stratégies sectorielles ;
- le Bureau de la Documentation ;
- le Bureau administratif et financier.

**La Division des Analyses macro-économiques, des Etudes et Synthèses** : elle a pour mission de recueillir des données d'expérience sur la conduite de la politique économique, sociale et culturelle du pays de les soumettre à une analyse systématique et de proposer aux décideurs, des orientations et des idées en vue d'améliorer la conception et l'exécution des politiques et programme macro-économiques.

La Division des Analyses macro-économiques, des Etudes et Synthèses comprend :

- la Cellule Etudes et recherches économiques ;
- la Cellule Analyse et Politique économique.

**La Division des Stratégies sectorielles** : elle coordonne les études prospectives qui sont axées sur des projections normatives et des prévisions futures de la société sénégalaise et de l'environnement international ainsi que les travaux menant à la définition de la vision qui sert de référence, notamment aux plans de développement et aux autres cadres de planification à moyen terme.

La Division des Stratégies sectorielles comprend :

- la Cellule prospective ;
- la Cellule des Stratégies sectorielles.

**Le Bureau de la Documentation** : il a pour principales activités : la confection de la base de données informationnelles ; la collecte et le traitement des informations ; la recherche documentaire en rapport avec l'évolution des activités de la Direction ; la diffusion de l'information.

**Le Bureau administratif et financier** : cf 4.3.3.1

#### 4.3.3.3. La Direction de la Planification Nationale

La Direction de la Planification Nationale a pour missions l'élaboration et la coordination de la politique économique et sociale à moyen terme du pays. A cet effet, elle est chargée de préparer le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES), d'assurer le suivi de sa mise en œuvre aux niveaux national, régional et sectoriel, d'en évaluer les résultats, d'en dresser le bilan, et de faire l'évaluation des projets et programmes de développement.

La Direction de la Planification Nationale comprend :

- la Division de la Planification générale ;
- la Division de la Planification sectorielle et de l'Evaluation des Projets ;
- la Division de la Planification régionale ;
- le Bureau de la Documentation ;
- le Bureau administratif et financier.

**La Division de la Planification générale** : elle est l'organe de conception du PODES à moyen terme. A cet effet, elle est chargée de définir les équilibres globaux, en coordonnant tous les travaux d'information, d'enquête et de conception nécessaires, avec l'appui de l'ensemble des administrations ou organismes dont la participation peut être utile. Elle assume, en outre, des tâches spécifiques en matière de formation dans le domaine de la planification ; sert de laboratoire d'analyses, d'études et de recherches socio-économiques à des fins de formulation de politiques économiques.

La Division de la Planification générale comprend :

- le Bureau des Projections macro-économiques et des Etudes ;
- le Bureau de la Coordination et du Suivi du Plan.

**La Division des Politiques sectorielles et de l'Evaluation des Projets** : elle participe, en collaboration avec les ministères techniques et les structures concernées, à la formulation des politiques sectorielles et à l'élaboration des schémas directeurs destinés à proposer pour chaque secteur d'activité de l'économie, une liste d'objectifs intermédiaires devant participer à la réalisation des objectifs du PODES.

La Division de la Politique sectorielle et de l'Evaluation des Projets comprend :

- le Bureau du Secteur Primaire chargé des sous-secteurs agriculture, élevage, pêche, forêts, protection de la nature, environnement et hydraulique rurale ;

- le Bureau du Secteur Secondaire chargé des sous-secteurs industrie, mines, énergie, artisanat, bâtiments et travaux publics ;
- le Bureau du Secteur Tertiaire chargé des sous-secteurs commerce, tourisme, transports, poste et télécommunications, services financiers ;
- le Bureau du Secteur Quaternaire chargé des sous-secteurs santé, éducation, culture, hydraulique urbaine, assainissement, sports, jeunesse, information.

**La Division de la Planification régionale** : elle a pour missions d'œuvrer pour une prise en compte des questions de développement local dans le Système national de Planification et une plus grande implication des collectivités locales dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques nationales.

La Division de la Planification régionale comprend :

- le Bureau des Approches méthodologiques ;
- le Bureau des Etudes régionales ;
- le Bureau de Suivi des Projets.

**Le Bureau de la Documentation** : il est chargé de la gestion des archives et de la documentation. De façon spécifique, il est chargé de recueillir, d'acquérir, de répertorier, conserver et mettre en circulation l'information jugée utile au personnel de la Direction et aux usagers extérieurs.

**Le Bureau administratif et financier** : cf 4.3.3.1

#### **4.3.3.4. La Direction de la population et de la planification du développement humain**

La Direction de la Population et de la Planification du Développement humain est chargée de la conception de la politique en matière de population/développement, de la coordination du suivi et de l'évaluation de sa mise en œuvre. Elle prépare les Programmes d'Actions et d'Investissements prioritaires en matière de Population, suit l'impact social des politiques et élabore les instruments et les outils d'aide à la décision en matière de planification sociale.

La Direction de la Population et de la Planification du Développement humain comprend :

- la Division de la Population ;
- la Division de la Planification sociale ;

- le Secrétariat permanent de la Commission nationale de la Population et des Ressources humaines et du Comité Technique de Suivi des Projets de Population ;
- le Centre d'Information et de Documentation en Population ;
- le Bureau administratif et financier.

**La Division de la Population** : elle est chargée de la conception et de la formulation de la politique de population ainsi que de la coordination et suivi de sa mise en œuvre. Elle coordonne l'actualisation de la Déclaration de la Politique de Population, tous les dix ans, ainsi que la préparation et le suivi de la mise en œuvre des Programmes d'Actions et d'Investissements Prioritaires en matière de Population (PAIP) qui seront des programmes quinquennaux ; veille à instaurer la réflexion autour des enjeux et défis liés aux questions de population/développement ; publie tous les ans le Rapport national sur l'Etat de la Population sénégalaise, rapport qui peut mettre l'accent sur une thématique spéciale de politique de population.

La Division de la Population comprend :

- le Bureau des Politiques et Programmes ;
- le Bureau Partenariat, Réseaux et Communication en Population/Développement.

**La Division de la Planification sociale** : elle apporte son concours à la conception des politiques sociales, aide à une meilleure connaissance des interrelations entre population/développement et pauvreté et suit l'évolution du développement humain en veillant à la promotion de ce concept.

La Division de la Planification sociale comprend :

- le Bureau de l'Articulation Population/Développement/Pauvreté ;
- le Bureau des Etudes de Développement humain et du Suivi de l'Impact social des Politiques.

**Le Secrétariat Permanent de la Commission nationale de la Population et des Ressources humaines et du Comité technique de Suivi des Projets de Population** : il assure le suivi de la mise en œuvre des textes relatifs au fonctionnement des instances de coordination de la politique de population et est chargé : d'assurer la tenue régulière des réunions de la Commission nationale de la Population et des Ressources humaines et du Comité technique de Suivi des Projets de Population et d'en fixer le programme avec les divisions de la Direction de la Population et de la Planification du Développement humain ;

de coordonner la préparation des réunions du Conseil national de la Population et des Ressources humaines placées sous la présidence du chef de l'Etat et qui se tiennent tous les deux ans ; de suivre et d'évaluer les recommandations de la Commission nationale de la Population et des ressources humaines et du Comité technique de Suivi des Projets de Population ainsi que les décisions du Conseil national de la Population et des Ressources humaines ; de publier un rapport national semestriel de suivi du potentiel scientifique et technique en matière de population/développement (programmes, projets, initiatives, etc.).

**Le Centre d'Information et de Documentation en Population** : il est chargé de la recherche, du traitement et de la diffusion d'un fonds documentaire spécialisé en population et développement et joue le rôle d'appui-conseil aux différentes divisions, au Secrétariat de la Commission nationale de la Population et des Ressources humaines et Comité technique de Suivi des Projets de Population ainsi qu'aux acteurs intervenant dans le domaine de la population et du développement humain.

#### **Le Bureau administratif et financier** : cf 4.3.3.1

Ce chapitre nous a permis de faire connaissance de l'historique, des missions et de l'organisation de la DGP. Cette présentation nous a permis de comprendre globalement son fonctionnement et sa structure organisationnelle.

Le chapitre suivant fera la description du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP.

## **Chapitre V : Description du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP**

La comptabilité administrative et budgétaire est une comptabilité d'une grande importance pour l'Etat en ce sens qu'elle permet de suivre, de manière détaillée, l'exécution du budget. Une bonne maîtrise de cette comptabilité nécessite la mise en place de bonnes pratiques concernant les différentes procédures et des contrôles adéquats au niveau de chaque étape.

La comptabilité administrative et budgétaire au sein de la DGP est renseignée par le BAF (Bureau Administratif et Financier). Ce dernier se compose d'un Gestionnaire encore appelé Comptable des deniers, d'un Comptable des matières et d'une secrétaire.

Il est à noter par ailleurs que le processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ne prend pas en compte la phase d'exécution des recettes qui, elle, est réservée à des services spécialisés tels que la douane et le trésor.

Ce chapitre consacré à la description du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP, s'est appuyé sur des entretiens que nous avons eus à effectuer avec les différents acteurs de ce processus desquels il ressort ces principales tâches :

- expression du besoin ;
- vérification de la disponibilité du budget ;
- demande de renseignement et de prix (DRP) ;
- ouverture des plis ;
- engagement et ;
- liquidation.

### **5.1. Expression du besoin**

Le processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP débute par l'étape de l'expression du besoin. Cette dernière se fait chaque année, lors de l'exécution du budget, et/ou en cours d'année, sur demande du DG ou du Gestionnaire. Son déroulement est le suivant : le Comptable des matières, au début de l'exécution budgétaire de chaque année ou en cours d'année, fait un inventaire du matériel en stocks. Il procède par un comptage physique du matériel en stock se trouvant dans son bureau. A l'issue de cet inventaire

physique, il établit une liste de matériels à commander sur un papier. Ensuite, il transmet cette liste en main propre au Gestionnaire du BAF de la DGP qui est aussi le chef du BAF.

Cette étape qui se passe au niveau interne concerne le Comptable des matières et le chef du BAF, mais peut aussi être recommandée par l'Administrateur des crédits (Directeur Général).

## **5.2. Vérification de la disponibilité du budget**

La deuxième étape de ce processus constitue la vérification de la disponibilité du budget. Le Gestionnaire, après avoir reçu la liste des matériels à commander, vérifie la disponibilité de crédits ouverts au budget au travers de la loi des finances.

Le MEF notifie, à tous les autres ministères et directions, la loi des finances de l'année en cours ; c'est cette loi qui donne le détail des crédits affectés à chaque direction en Chapitres, Articles, Paragraphes et Lignes.

Ainsi, lorsque le Gestionnaire reçoit la liste des matériels à commander, il effectue un contrôle à partir de cette loi des finances pour vérifier s'il existe des crédits ouverts disponibles pour effectuer ces opérations.

## **5.3. Demande de renseignement et de prix (DRP)**

La demande de renseignement et de prix constitue la troisième étape de ce processus. Cette demande de renseignement et de prix se fait par le Gestionnaire. Elle se fait suite à la vérification de la disponibilité des crédits ouverts au budget. Il adresse par courrier cette demande à au moins cinq (5) fournisseurs qu'il prend le soin de choisir lui-même dans sa base de données de fournisseurs. Le processus est le suivant :

- envoi de DRP (accompagnée d'annexe détaillant l'expression du besoin) à au moins cinq (5) fournisseurs par le Gestionnaire ;
- les fournisseurs renvoient leur offre par l'intermédiaire d'une facture proforma sous pli fermé au Secrétariat du Directeur Général tout en respectant le délai des dates indiquées pour l'ouverture des plis ;

- la secrétaire du DG, après avoir reçu les offres sous plis fermés, les transmet en main propre au gestionnaire qui, à son tour, les renvoie chez le président de la commission de dépouillement.

#### **5.4. L'ouverture des plis**

Après transmission des offres sous pli fermé des différents fournisseurs, intervient la quatrième étape du processus comptabilité administrative et budgétaire : l'ouverture des plis.

La DGP comprend en son sein une commission de dépouillement et de réception technique nommées par le Directeur Général qui est lui même l'Administrateur de crédit. La commission de dépouillement comprend :

- l'Administrateur des crédits ou, en cas d'absence, l'ACS (l'Administrateur des crédits suppléants) qui constitue le président de cette commission ;
- le Gestionnaire et ;
- le Comptable des matières.

Pour procéder au dépouillement, le président de cette commission convoque les membres de ladite commission. Le processus d'ouverture des plis se déroule de la manière suivante : le président de la commission assure à celle-ci que tous les plis sont fermés et les numérote de un (1) à cinq (5). Il procède par la suite, et avec les autres membres de la commission, à l'ouverture des plis et à l'analyse des différentes offres formulées par les fournisseurs. A l'issue de cette analyse, la commission se prononce sur le choix du fournisseur. Ce choix se base sur un seul critère : l'offre la moins coûteuse. Le choix du fournisseur étant fait, tous les membres de la commission apposent leur signature sur le PV de dépouillement ; ce qui entraîne l'édition d'un PV d'attribution qui sera transmis à l'Administrateur de crédit pour son approbation.

#### **5.5. Engagement**

L'engagement est l'acte par lequel un organisme public constate à son encontre une obligation d'où résulte une charge. Cette étape du processus intervient lorsque le PV d'attribution a été approuvé par l'Administrateur des crédits. A cette étape, le processus se déroule comme suit :

- le Gestionnaire établit un bon d'engagement (annexe 9) qu'il remplit ;
- il le transmet au Directeur Général pour signature ;

- le Directeur Général renvoie ce bon d'engagement au Gestionnaire après signature ;
- le Gestionnaire joint à ce bon d'engagement les autres pièces justificatives (facture pro-forma du fournisseur, contrat de prestation de service, PV de dépouillement, PV d'attribution)<sup>8</sup> pour constituer un dossier d'engagement.

Une fois le bon d'engagement signé par l'Administrateur des crédits, de même que les contrats et les PV d'attribution, le gestionnaire archive le dossier d'engagement. Il amène ce dernier, lui-même, au COF (Contrôleur des Opérations Financières). Quelques jours après, le dossier constitué en plus des titres de créance et de certification sera remis soit au fournisseur, soit au gestionnaire.

## 5.6. Liquidation

La liquidation constitue la dernière étape du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP. Elle se fait après constatation, soit du service fait, ou soit des biens livrés par la commission de réception technique. Cette commission se compose :

- de l'Administrateur des crédits, ou en cas d'absence, de l'ACS, président de la commission ;
- du Gestionnaire ;
- du Comptable des matières et ;
- du Représentant (COF : Contrôleur des Opérations Financières).

Après traitement du dossier chez le COF, ce dernier joint un titre de créance qui est toujours accompagné d'un titre de certification. Deux cas de figure se présentent :

- **1<sup>er</sup> cas : retrait du dossier par le fournisseur :**

- le fournisseur retire le dossier d'engagement auprès du COF ;
- il remplit la partie le concernant c'est-à-dire le titre de créance, puis retourne le dossier à la DGP, auprès du gestionnaire tout en s'assurant d'avoir livré les biens ou exécuté le service demandé ;

---

<sup>8</sup> Voir annexe 8 et 9.

- la commission de réception s'assure de la réception conforme des biens et/ou services livrés puis délivre un PV de réception sur lequel doit figurer la signature de tous les membres de cette commission ;
  - le gestionnaire quant à lui, après réception du dossier et au vu du PV de réception, remplit le titre de certification ;
  - il le transmet au Directeur Général pour signature ;
  - le Directeur Général le renvoie, après avoir apposé sa signature, au Gestionnaire ;
  - le Gestionnaire, après réception du titre de certification signé par le DG, renvoie tout le dossier, toujours lui-même, au COF.
- **2<sup>ème</sup> cas : retrait du dossier par le gestionnaire :**
    - le Gestionnaire retire le dossier d'engagement auprès du COF ;
    - il remplit le titre de certification puis le transmet au Directeur Général pour signature en s'assurant de la livraison des biens et/ou services par le fournisseur par la vue du PV de réception ;
    - le DG, après signature, retourne le titre de certification au gestionnaire ;
    - le Gestionnaire transmet le titre de créance au fournisseur pour qu'il puisse le remplir ;
    - quand ce dernier le remplit, il le retourne au Gestionnaire ;
    - le Gestionnaire enfin, reconstitue tout le dossier pour le transmettre au COF.

Le processus comptabilité administrative et budgétaire à la DGP prend fin à cette étape de liquidation. La suite du processus se déroule au niveau de la DGF et de la DB (Direction du Budget) respectivement pour les étapes d'ordonnancement et de paiement.

A l'issue de ce chapitre consacré à la description du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP, il serait judicieux de faire une évaluation de ces procédures décrites afin d'en identifier les risques et leur profil. Cette partie sera réservée au chapitre suivant.

## **Chapitre VI : Elaboration de la cartographie des risques du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP**

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur à chaque activité de l'entreprise.

La présentation de la DGP (chapitre IV) et la description de son processus comptabilité administrative et budgétaire (chapitre V) nous ont permis de prendre connaissance des divers risques auxquels elle est exposée. Pour que celle-ci atteigne ses objectifs, il est nécessaire qu'elle se dote d'outils adéquats qui lui permettront d'identifier, d'évaluer et d'hierarchiser ces risques afin de les maîtriser et de les gérer convenablement pour assurer la sécurité de ses opérations liées à ce processus.

La conception de la cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire s'inscrit dans ce cadre. Ainsi, dans ce chapitre, nous identifierons, tout d'abord, les risques opérationnels de ce processus ; ensuite nous ferons leur évaluation puis leur cotation ; et enfin nous établirons la matrice des risques liée à ce processus.

### **6.1. Identification des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP**

L'identification des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP se fera à partir de l'analyse de l'existant, c'est-à-dire grâce à la description et au fonctionnement de ce processus de la DGP.

La technique d'identification utilisée sera celle de l'identification des risques par analyse des activités. Les différentes activités recensées lors de la description du processus comptabilité administrative et budgétaire sont :

- expression du besoin ;
- vérification de la disponibilité du budget ;
- demande de renseignement et de prix (DRP) ;
- ouverture des plis ;
- engagement et ;

- liquidation.

Cette identification des risques se fera à l'aide d'un tableau comprenant :

- tâche ;
- risque(s) opérationnel(s) ;
- impact(s) ;
- dispositif(s) de maîtrise des risques.

### **6.1.1. Identification des risques liés à l'expression du besoin**

L'expression du besoin à la DGP comporte les tâches suivantes :

- inventaire du matériel ;
- établissement des demandes d'achat ;
- transmissions des demandes d'achat.

L'identification des risques liés à ces tâches se résume dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : risques liés à l'expression du besoin**

<b>Tâche</b>	<b>Objectif de contrôle</b>	<b>Risque(s) opérationnel(s)</b>	<b>Impact(s)</b>	<b>Dispositif(s) de maîtrise des risques</b>	<b>Existence du dispositif</b>
Inventaire du matériel	S'assurer de l'exhaustivité et de l'existence du stock	<b>R1</b> : Inventaire fictif	Non fiabilité de l'information	Mettre en place une commission d'inventaire	Non
		<b>R2</b> : Non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	Non fiabilité de l'information	Contrôles croisés	Non
Etablissement des demandes d'achat	S'assurer que toutes les demandes font l'objet de justification préalable	<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Pertes de ressources	Elaboration d'une fiche de demande d'achat standard	Non
		<b>R4</b> : Achats non opportuns	Pertes financières.	Mettre en place une politique d'achat	Non
		<b>R5</b> : Expression fictive de besoins	Non fiabilité de l'information. Perte de ressources	Autoriser toutes les demandes d'achat par le supérieur hiérarchique. Séparer celui qui fait l'inventaire de celui qui établit la demande d'achat	Non
Transmission des demandes d'achat	S'assurer de la transmission effective des demandes d'achat	<b>R6</b> : Retard de transmission des demandes d'achat	Traitement différé des demandes d'achat	Fixation formalisée des délais de transmission	Non

**Source** : nous-mêmes.

### 6.1.2. Identification des risques liés à la vérification de la disponibilité du budget

La vérification de la disponibilité du budget se traduit en la vérification de la disponibilité du crédit ouvert aux différents chapitres, articles, paragraphes et lignes budgétaires.

**Tableau 10 : risques liés à la vérification de la disponibilité du budget**

<b>Tâche</b>	<b>Objectif de contrôle</b>	<b>Risque(s) opérationnel(s)</b>	<b>Impact(s)</b>	<b>Dispositif(s) de maîtrise des risques</b>	<b>Existence du dispositif</b>
Vérification de la disponibilité du crédit ouvert aux différents chapitres, articles, paragraphes et lignes budgétaires	S'assurer de l'existence du montant du crédit ouvert au budget	<b>R7 :</b> Dépassement budgétaire	Perte d'efficacité. Retard de la procédure d'achat	Faire connaitre le montant du crédit ouvert au demandeur d'achat	Non

**Source :** nous-mêmes.

### 6.1.3. Identification des risques liés à la DRP

L'identification des risques liés à la DRP se résume dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 11 : risques liés à la DRP**

<b>Tâche</b>	<b>Objectif de contrôle</b>	<b>Risque(s) opérationnel(s)</b>	<b>Impact(s)</b>	<b>Dispositif(s) de maîtrise des risques</b>	<b>Existence du dispositif</b>
Etablissement de la DRP	S'assurer d'une bonne prospection des fournisseurs et de leur mise à concurrence	<b>R8</b> : Absence de fichiers fournisseurs	Perte de ressources	Disposer d'un fichier fournisseur mis à jour	Oui
		<b>R9</b> : Non consultation des fournisseurs potentiels	Perte d'efficacité. Perte de ressources	Appel d'offre pour envoi des DRP	Non
		<b>R10</b> : Gré à gré	Choix non objectif	Appel d'offre	Non
		<b>R11</b> : Collusion	Pertes financières	Appel d'offre	Non
Transmission des DRP	S'assurer de la transmission effective et rapide des DRP	<b>R12</b> : Transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Retard de la procédure d'achat	Fixer un délai formalisé de transmission des DRP	Non
		<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Conflit avec les fournisseurs	Accusé de réception des fournisseurs	Non

**Source** : nous-mêmes.

### 6.1.4. Identification des risques liés à l'ouverture des plis

L'identification des risques liés à l'ouverture des plis se résume dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 12 : risques liés à l'ouverture des plis**

Tâche	Objectif de contrôle	Risque(s) opérationnel(s)	Impact(s)	Dispositif(s) de maîtrise des risques	Existence du dispositif
Réception et transmission des offres des fournisseurs	S'assurer de la réception effective des offres des fournisseurs	<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	Perte d'image et de réputation. Conflit avec les fournisseurs	Mettre en place un registre de courrier arrivée	Oui
	S'assurer de la transmission effective et rapide des demandes d'achat	<b>R15</b> : Omission ou retard dans la transmission des offres	Retard de l'ouverture des plis. Perte d'image et de réputation	Attribution d'un numéro d'ordre chronologique à chaque document reçu	Oui
Ouverture des plis	S'assurer de la réception effective des plis et de leur confidentialité	<b>R16</b> : Plis ouverts	Perte d'image. Conflit avec les fournisseurs	Vérifier que tous les plis sont fermés	Oui
		<b>R17</b> : Plis non exhaustifs	Perte d'image. Conflit avec les fournisseurs	Vérifier l'exhaustivité de tous les plis	Oui
Choix du fournisseur	S'assurer de la sélection objective des fournisseurs	<b>R18</b> : Choix arbitraire du fournisseur	Pertes financières	Mise en place des critères de sélection connus de tous	Oui
		<b>R19</b> : Collusion	Pertes de ressources. Pertes financières	Mise en place d'un comité d'analyse des offres	Oui

Transmission des PV de dépouillement et d'attribution	S'assurer que les PV transmis font l'objet d'autorisation	<b>R20</b> : PV transmis sans autorisation du supérieur hiérarchique	Retard de la procédure de demande d'achat	Signature des PV du supérieur hiérarchique avant transmission	Oui
	S'assurer de la transmission effective et rapide des PV	<b>R21</b> : Retard dans la transmission des PV	Retard de la procédure de demande d'achat	Fixer un délai formalisé de transmission des PV	Non
		<b>R22</b> : Omission de transmission des PV	Arrêt de la procédure de demande d'achat	Fixer un délai formalisé de transmission des PV	Non

Source : nous-mêmes.

### 6.1.5. Identification des risques liés à l'engagement

L'identification des risques liés à l'engagement se résume dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 13 : risques liés à l'engagement**

Tâche	Objectif de contrôle	Risque(s) opérationnel(s)	Impact(s)	Dispositif(s) de maîtrise des risques	Existence du dispositif
Etablissement d'un bon d'engagement	S'assurer que les bons d'engagements sont conformes aux besoins exprimés et qu'ils sont autorisés par une personne habilitée	<b>R23</b> : Erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Retard dans la mise en place des crédits.	Pré numéroté les bons d'engagement. Contrôle des bons d'engagement par le supérieur hiérarchique.	Oui
		<b>R24</b> : Retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Perte d'efficacité. Retard dans la mise en place des crédits.	Fixer un délai pour l'élaboration des bons d'engagement	Non
		<b>R25</b> : Non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Perte d'efficacité. Perte de ressources	Contrôle des bons d'engagement par le supérieur hiérarchique.	Oui
		<b>R26</b> : Personne non habilitée à engager	Perte financière. Perte d'image	Vérifier que le bon d'engagement a été établi par la personne habilitée.	Oui

Transmission du bon d'engagement au COF	S'assurer de la transmission effective et rapide des bons d'engagement accompagnés des pièces justificatives	<b>R27 :</b> Transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	Détournement. Non traçabilité des informations relatives à la demande d'achat	Accompagner toujours le bon d'engagement des pièces justificatives et	Oui
		<b>R28 :</b> Transmission du bon d'engagement sans autorisation	Détournement	vérifier que le bon d'engagement a été autorisé.	Oui
		<b>R29 :</b> Transmission tardive du bon d'engagement	Retard de la phase d'engagement. Perte d'efficacité	Fixer un délai de transmission du bon d'engagement.	Non
		<b>R30 :</b> Bon d'engagement non reçu par le COF	Retard dans la procédure d'achat.	Exiger un accusé de réception de la part du COF.	Oui

Source : nous-mêmes.

### 6.1.6. Identification des risques liés à la liquidation

L'identification des risques liés à la liquidation se résume dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 14 : risques liés à la liquidation**

Tâche	Objectif de contrôle	Risque(s) opérationnel(s)	Impact(s)	Dispositif(s) de maîtrise des risques	Existence du dispositif
Réception du dossier d'engagement	S'assurer de la réception effective du dossier d'engagement	<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	Perte d'image et de réputation. Conflit avec les fournisseurs	Mettre en place un registre de courrier arrivée.	Oui
Edition du titre de certification	S'assurer de la correcte édition du titre de certification	<b>R32</b> : Erreur sur le montant de la dépense	Détournement. Perte financière	Vérifier le titre de certification après édition. Contrôle du titre de certification par le supérieur hiérarchique après édition.	Oui
Transmission du dossier au COF	S'assurer de la transmission effective et rapide du dossier d'engagement accompagné des pièces justificatives	<b>R33</b> : Transmission du dossier sans pièces justificatives	Détournement. Non traçabilité des informations relatives à la demande d'achat	Accompagner toujours le dossier des pièces justificatives	Oui
		<b>R34</b> : Transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Détournement	vérifier que le dossier a été autorisé.	Oui
		<b>R35</b> : Transmission tardive du dossier	Retard de la phase de liquidation. Perte d'efficacité	Fixer un délai formalisé de transmission du dossier.	Non

**Source** : nous-mêmes.

Les différents risques identifiés à travers le découpage du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP en tâches seront analysés dans la section suivante.

## **6.2. Evaluation et cotation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire**

Le risque opérationnel est intimement lié à l'organisation, aux acteurs et à l'environnement interne et externe de celui-ci.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant le « risque de pertes provenant de processus inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes »

L'évaluation des risques est une étape importante et nécessaire car elle permettra d'hierarchiser les risques c'est-à-dire de les classer par degré de priorité en vue d'entreprendre la mise en place d'un plan d'action efficace pour éradiquer, réduire ou transférer le risque.

### **6.2.1. Evaluation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire**

Il s'agit d'évaluer les risques identifiés en terme de probabilité de survenance et d'impact en tenant compte des dispositifs de contrôle interne existant. Cette étape sera basée sur les tests d'audit (tests de conformité et de permanence).

#### **6.2.1.1. Les tests d'audit (tests de conformité et de permanence)**

Les tests d'audit consistent à évaluer les dispositifs de contrôle interne existant du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP afin de s'assurer de la sincérité des informations reçues ainsi que de vérifier si les procédures décrites existent et sont permanentes. Pour ce faire, nous avons procédé à l'illustration des éléments ci-dessous :

- les points de contrôle de chaque étape du processus ;
- la procédure d'échantillonnage ;
- la synthèse des résultats.

### 6.2.1.1.1. Points de contrôle de chaque étape du processus

Les tests d'audit ont permis de vérifier les différents points de contrôle de chaque étape du processus comptabilité et budgétaire de la DGP :

- **Expression du besoin :**
  - vérifier la présence du matériel sur le bon d'engagement (PC1)<sup>9</sup>.
  
- **Vérification de la disponibilité du budget :**
  - contrôler le montant de la dépense sur le bon d'engagement (PC2) ;
  - vérifier sur le bon d'engagement que le montant de la dépense est inférieur à celui du crédit ouvert (PC3).
  
- **Demande de renseignement et de prix :**
  - faire un contrôle croisé des DRP envoyées et du PV de dépouillement (nombre ou liste des fournisseurs contactés) (PC4).
  
- **Ouverture des plis :**
  - vérifier la numérotation des différents plis sur le PV de dépouillement (PC5);
  - vérifier le choix du fournisseur sur le PV d'attribution (mieux disant) (PC6);
  - contrôler la signature de l'Administrateur de crédit sur le PV d'attribution (PC7) ;
  - faire un contrôle croisé sur le choix du fournisseur à travers le PV d'attribution et le bon d'engagement (PC8).
  
- **Engagement :**
  - vérifier la signature du DG sur le bon d'engagement (PC9) ;
  - vérifier la présence des différentes pièces justificatives constitutives du dossier d'engagement (PC10).
  
- **Liquidation :**
  - contrôler la présence du PV de réception parmi les pièces justificatives (PC11) ;
  - vérifier la signature du DG sur le titre de certification (PC12).

---

<sup>9</sup> PC1 = point de contrôle 1.

### 6.2.1.1.2. Procédure d'échantillonnage

Les tests ont porté sur un échantillon des différents dossiers d'engagement de la DGP. Chaque dossier d'engagement se voit porter un numéro d'attribution. L'échantillon retenu a porté sur dix (10) dossiers d'engagement de l'année en cours (2012). Cet échantillon a été, de manière aléatoire, reparti entre les différents mois de l'année 2012 c'est-à-dire de janvier à novembre 2012 et a concerné les dossiers d'engagement relatifs aux budgets de fonctionnement et d'investissement.

### 6.2.1.1.3. Synthèse des résultats

L'ensemble des différentes étapes du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP a fait l'objet des tests de conformité et de permanence (annexe 4). Le tableau suivant récapitule la synthèse de ces tests qui ont été très satisfaisants.

**Tableau 15 : synthèse des tests d'audit**

Contrôles	Résultats	Appréciation
1. Présence du matériel sur le bon d'engagement (PC1)	100%	Très satisfaisant
2. Présence du montant de la dépense sur le bon d'engagement (PC2)	100%	Très satisfaisant
3. Vérifier sur le bon d'engagement que le montant de la dépense est inférieur à celui du crédit ouvert (PC3)	100%	Très satisfaisant
4. Contrôle croisé des DRP envoyées et du PV de dépouillement (nombre ou liste des fournisseurs contactés) (PC4)	100%	Très satisfaisant
5. Vérifier la numérotation des différents plis sur le PV de dépouillement (PC5)	100%	Très satisfaisant
6. Vérifier le choix du fournisseur sur le PV d'attribution (mieux disant) (PC6)	100%	Très satisfaisant
7. Contrôle de la signature de l'Administrateur de crédit sur le PV d'attribution (PC7)	100%	Très satisfaisant
8. Contrôle croisé sur le choix du fournisseur à travers le PV d'attribution et le bon d'engagement (PC8)	100%	Très satisfaisant
9. Vérifier la signature du DG sur le bon d'engagement (PC9)	100%	Très satisfaisant
10. Vérifier la présence des différentes pièces justificatives constitutives du dossier d'engagement (PC10)	100%	Très satisfaisant
11. Contrôle de la présence du PV de réception parmi les pièces justificatives (PC11)	100%	Très satisfaisant
12. Vérifier la signature du DG sur le titre de certification (PC12)	100%	Très satisfaisant

**Source :** nous-mêmes.

### 6.2.1.2. Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire

L'évaluation du risque correspond à la probabilité de réalisation de ce risque. L'échelle d'évaluation de la probabilité du risque montre la probabilité de survenance du risque, la cote et la description du risque. Cette échelle est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 16 : échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque**

Probabilité de survenance	Cote	Description du risque
Certain	5	Il est certain que le risque se produise.
Quasi certain	4	Il est quasi certain que le risque se produise.
Probable	3	Il est probable que le risque se produise.
Peu probable	2	Il est peu probable que le risque se produise.
Quasiment impossible	1	Il est quasiment impossible que le risque se produise.

**Source** : nous-mêmes.

A cette échelle, s'ajoute toujours, pour l'évaluation des risques, celle de la qualité du dispositif de contrôle interne. Cette dernière tient compte des tests d'audit (conformité et permanence) et de la grille de séparation des tâches jointe en annexe. Le tableau suivant présente l'échelle d'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne :

**Tableau 17 : échelle d'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne**

Qualité du dispositif de contrôle interne	Cote	Description
Très faible	1	Inexistence de dispositifs de contrôle interne.
Faible	2	Existence de dispositif de contrôle interne mais présentant beaucoup de faiblesses.
Modérée	3	Le dispositif est appliqué avec peu de faiblesses.
Elevée	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle.
Très élevée	5	Le dispositif est maîtrisé.

**Source** : nous-mêmes.

Il existe un lien entre la probabilité du risque et la qualité du contrôle interne. Ainsi, plus la qualité du contrôle interne est élevée, plus la probabilité de survenance du risque est faible ; et inversement dans le cas contraire. Le tableau suivant résume ce lien entre la probabilité de survenance du risque et la qualité du dispositif de contrôle interne :

**Tableau 18 : lien entre la probabilité du risque et la qualité du dispositif de contrôle interne**

Probabilité de survenance		Qualité du dispositif de contrôle interne	
Cote	Probabilité	Cote	Qualité
5	Certain	1	Très faible
4	Quasi certain	2	Faible
3	Probable	3	Modérée
2	Peu probable	4	Elevée
1	Quasiment impossible	5	Très élevée

**Source :** nous-mêmes.

A partir des échelles d'évaluation définies et au regard de notre appréciation du dispositif de contrôle interne ainsi qu'à l'issue des tests effectués dans notre programme de vérification (annexe 6), la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés du processus comptabilité administrative et budgétaire est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 19 : évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés**

Risques	Appréciation du dispositif de contrôle interne			Probabilité de survenance	
	Niveau	Commentaires	Cote	Niveau	Cote
<b>R1</b> : inventaire fictif	Très faible	Inventaire fait par une seule personne	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R2</b> : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	modérée	Contrôle croisé pas fait régulièrement après inventaire	<b>3</b>	Probable	<b>3</b>
<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Très faible	Personne ne valide les demandes d'achat après inventaire fait	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R4</b> : Achats non opportun	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R5</b> : Expression fictive de besoins	Très faible	Même personne qui effectue l'inventaire et qui fait les demandes d'achat	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R6</b> : retard de transmission des demandes d'achat	Très faible	Pas de délai de transmission des demandes d'achat	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R7</b> : dépassement budgétaire	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R8</b> : absence de fichiers fournisseurs	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R9</b> : non consultation des fournisseurs potentiels	Modérée	Choix objectif du fournisseur pour l'envoi des DRP	<b>3</b>		<b>3</b>
<b>R10</b> : gré à gré	Faible	Une seule personne qui consulte les fournisseurs (pas véritablement d'appel d'offre)	<b>2</b>	Quasi certain	<b>4</b>
<b>R11</b> : collusion	Elevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R12</b> : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Très faible	Pas d'accusé de réception de la part des fournisseurs	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	Elevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>

<b>R15</b> : omission ou retard dans la transmission des offres	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R16</b> : plis ouverts	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R17</b> : plis non exhaustifs	Elevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R18</b> : choix arbitraire du fournisseur	Elevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R19</b> : collusion	Elevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R20</b> : PV transmet sans autorisation du supérieur hiérarchique	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R21</b> : retard dans la transmission des PV	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R22</b> : omission de transmission des PV	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R23</b> : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R24</b> : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Très faible	Pas de délai fixé pour l'élaboration des bons d'engagement	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R25</b> : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R26</b> : personne non habilitée à engager	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R27</b> : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R28</b> : transmission du bon d'engagement sans autorisation	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R29</b> : transmission tardive du bon d'engagement	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>
<b>R30</b> : bon d'engagement non reçu par le COF	élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	modérée	Pas de point central de réception des dossiers d'engagement	<b>3</b>	Probable	<b>3</b>

<b>R32</b> : erreur sur le montant de la dépense	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R33</b> : transmission du dossier sans pièces justificatives	élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>4</b>	Peu probable	<b>2</b>
<b>R34</b> : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Très élevée	Les résultats des tests sont satisfaisants	<b>5</b>	Quasiment impossible	<b>1</b>
<b>R35</b> : transmission tardive du dossier	Très faible	Pas de délai de transmission	<b>1</b>	Certain	<b>5</b>

**Source** : nous-mêmes.

A l'issue de l'évaluation des risques opérationnels identifiés du processus comptabilité administrative et budgétaire, nous pouvons classer ces risques de la manière suivante :

**Tableau 20 : hiérarchisation des risques opérationnels selon leur probabilité de survenance**

Risques	Niveau de probabilité	Cote
R1 : inventaire fictif	Certain	5
R3 : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Certain	5
R5 : Expression fictive de besoins	Certain	5
R6 : retard de transmission des demandes d'achat	Certain	5
R12 : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Certain	5
R13 : DRP non reçu par les fournisseurs	Certain	5
R15 : omission ou retard dans la transmission des offres	Certain	5
R21 : retard dans la transmission des PV	Certain	5
R22 : omission de transmission des PV	Certain	5
R24 : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Certain	5
R29 : transmission tardive du bon d'engagement	Certain	5
R35 : transmission tardive du dossier	Certain	5
R10 : gré à gré	Quasi certain	4
R2 : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	Probable	3
R9 : non consultation des fournisseurs potentiels	Probable	3
R31 : Perte du dossier d'engagement	Probable	3
R11 : collusion	Peu probable	2
R14 : Perte des offres des fournisseurs	Peu probable	2
R17 : plis non exhaustifs	Peu probable	2
R18 : choix arbitraire du fournisseur	Peu probable	2
R19 : collusion	Peu probable	2
R27 : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	Peu probable	2
R30 : bon d'engagement non reçu par le COF	Peu probable	2
R33 : transmission du dossier sans pièces justificatives	Peu probable	2
R4 : Achats non opportun	Quasiment impossible	1
R7 : dépassement budgétaire	Quasiment impossible	1
R8 : absence de fichiers fournisseurs	Quasiment impossible	1
R16 : plis ouverts	Quasiment impossible	1
R20 : PV transmet sans autorisation du supérieur hiérarchique	Quasiment impossible	1
R23 : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Quasiment impossible	1
R25 : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Quasiment impossible	1
R26 : personne non habilitée à engager	Quasiment impossible	1
R28 : transmission du bon d'engagement sans autorisation	Quasiment impossible	1
R32 : erreur sur le montant de la dépense	Quasiment impossible	1
R34 : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Quasiment impossible	1

Source : nous-mêmes.

### 6.2.1.3. Evaluation de l'impact des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire

Il s'agit d'apprécier les conséquences de la réalisation de ces risques en termes de pertes subies au niveau des objectifs définis. Le tableau suivant présente l'échelle d'appréciation de l'impact des risques opérationnels identifiés :

**Tableau 21 : échelle d'appréciation de l'impact des risques opérationnels identifiés**

Impact	Cote	Description
Très dangereux	5	Conséquences financières graves, retard ou interruption des processus, dégradation considérable des informations (financières et non financières).
Dangereux	4	Conséquences fâcheuses des effets du risque en termes de pertes d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Moyennement dangereux	3	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Peu dangereux	2	Conséquences faibles des effets du risque en termes de pertes d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.
Très peu dangereux	1	Impacts très négligeables des effets du risque en termes de perte d'actifs, de rapidité et de qualité sur les différentes tâches du processus.

**Source :** nous-mêmes.

L'impact des risques est présenté dans le tableau ci-dessous et tient compte de l'échelle d'appréciation de l'impact des risques opérationnels identifiés :

**Tableau 22 : présentation de l'impact des risques opérationnels identifiés**

<b>Risques</b>	<b>Impact</b>	<b>Cote</b>
<b>R1</b> : inventaire fictif	Mauvaise qualité de l'information financière ; perte de ressources.	<b>3</b>
<b>R2</b> : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	Mauvaise qualité de l'information financière ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>3</b>
<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Perte d'actifs ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>4</b>
<b>R4</b> : Achats non opportun	Perte d'actifs ; Perte financière.	<b>4</b>
<b>R5</b> : Expression fictive de besoins	Perte d'actifs ; perte d'image.	<b>5</b>
<b>R6</b> : retard de transmission des demandes d'achat	Retard de la procédure.	<b>2</b>
<b>R7</b> : dépassement budgétaire	Perte de temps ; Retard de la procédure.	<b>2</b>
<b>R8</b> : absence de fichiers fournisseurs	Perte de temps.	<b>3</b>
<b>R9</b> : non consultation des fournisseurs potentiels	Perte de temps ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>
<b>R10</b> : gré à gré	Perte d'actifs	<b>3</b>
<b>R11</b> : collusion	Perte d'actifs ; perte d'image.	<b>5</b>
<b>R12</b> : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Retard de la procédure.	<b>2</b>
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Conflit avec les fournisseurs ; perte d'image.	<b>4</b>
<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	Conflit avec les fournisseurs ; perte d'image.	<b>4</b>
<b>R15</b> : omission ou retard dans la transmission des offres	Retard de la procédure.	<b>2</b>
<b>R16</b> : plis ouverts	Conflit avec les fournisseurs ; perte d'image.	<b>4</b>
<b>R17</b> : plis non exhaustifs	Retard de la procédure ; perte de temps.	<b>2</b>
<b>R18</b> : choix arbitraire du fournisseur	Perte d'actifs ; perte d'image.	<b>3</b>
<b>R19</b> : collusion	Perte d'actifs ; Perte financière ; perte d'image.	<b>5</b>
<b>R20</b> : PV transmit sans autorisation du supérieur hiérarchique	Perte d'actifs ; perte d'image ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>4</b>
<b>R21</b> : retard dans la transmission des PV	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>
<b>R22</b> : omission de transmission des PV	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>

<b>R23</b> : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation	<b>2</b>
<b>R24</b> : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>
<b>R25</b> : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Pertes d'actifs.	<b>3</b>
<b>R26</b> : personne non habilitée à engager	Perte d'actifs ; perte d'image	<b>4</b>
<b>R27</b> : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	Mauvaise qualité de l'information ; non traçabilité des informations.	<b>3</b>
<b>R28</b> : transmission du bon d'engagement sans autorisation	Perte d'actifs ; perte d'image.	<b>4</b>
<b>R29</b> : transmission tardive du bon d'engagement	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>
<b>R30</b> : bon d'engagement non reçu par le COF	Retard de la procédure ; litige avec le COF ; perte d'image.	<b>3</b>
<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	Litige avec les fournisseurs ; perte d'image.	<b>4</b>
<b>R32</b> : erreur sur le montant de la dépense	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>
<b>R33</b> : transmission du dossier sans pièces justificatives	Mauvaise qualité de l'information ; non traçabilité des informations	<b>3</b>
<b>R34</b> : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Perte d'actifs ; perte d'image ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>4</b>
<b>R35</b> : transmission tardive du dossier	Retard de la procédure ; perte d'efficacité pour l'organisation.	<b>2</b>

**Source** : nous-mêmes.

A l'issue de la présentation de l'impact des risques opérationnels identifiés, nous pouvons classer ceux-ci de la manière ci-dessous :

**Tableau 23 : hiérarchisation des risques opérationnels identifiés selon leur impact**

Risques	Impact	Cote
<b>R5</b> : expression fictive de besoins	Très dangereux	<b>5</b>
<b>R11</b> : collusion	Très dangereux	<b>5</b>
<b>R19</b> : collusion	Très dangereux	<b>5</b>
<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Dangereux	<b>4</b>
<b>R4</b> : Achats non opportun	Dangereux	<b>4</b>
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Dangereux	<b>4</b>
<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	Dangereux	<b>4</b>
<b>R16</b> : plis ouverts	Dangereux	<b>4</b>
<b>R20</b> : PV transmet sans autorisation du supérieur hiérarchique	Dangereux	<b>4</b>
<b>R26</b> : personne non habilitée à engager	Dangereux	<b>4</b>
<b>R28</b> : transmission du bon d'engagement sans autorisation	Dangereux	<b>4</b>
<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	Dangereux	<b>4</b>
<b>R34</b> : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Dangereux	<b>4</b>
<b>R1</b> : inventaire fictif	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R2</b> : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R8</b> : absence de fichiers fournisseurs	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R10</b> : gré à gré	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R18</b> : choix arbitraire du fournisseur	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R25</b> : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R27</b> : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R30</b> : bon d'engagement non reçu par le COF	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R33</b> : transmission du dossier sans pièces justificatives	Moyennement dangereux	<b>3</b>
<b>R6</b> : retard de transmission des demandes d'achat	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R7</b> : dépassement budgétaire	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R9</b> : non consultation des fournisseurs potentiels	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R12</b> : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R15</b> : omission ou retard dans la transmission des offres	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R17</b> : plis non exhaustifs	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R21</b> : retard dans la transmission des PV	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R22</b> : omission de transmission des PV	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R23</b> : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R24</b> : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R29</b> : transmission tardive du bon d'engagement	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R32</b> : erreur sur le montant de la dépense	Peu dangereux	<b>2</b>
<b>R35</b> : transmission tardive du dossier	Peu dangereux	<b>2</b>

**Source** : nous-mêmes.

### **6.2.2. Cotation des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire**

La hiérarchisation des risques opérationnels identifiés (selon leur probabilité de survenance et selon leur impact) ainsi faite, nous procéderons à la hiérarchisation de la criticité du risque qui se calcule comme suit :

- **Criticité = probabilité de survenance du risque X impact du risque.**

La hiérarchisation des risques opérationnels identifiés se résume dans le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 24 : hiérarchisation de la criticité des risques opérationnels identifiés**

<b>Risques</b>	<b>Probabilité (P)</b>	<b>Impact (I)</b>	<b>Criticité (C) C = P x I</b>
<b>R5</b> : expression fictive de besoins	5	5	25
<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	5	4	20
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	5	4	20
<b>R1</b> : inventaire fictif	5	3	15
<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	3	4	12
<b>R10</b> : gré à gré	4	3	12
<b>R6</b> : retard de transmission des demandes d'achat	5	2	10
<b>R11</b> : collusion	2	5	10
<b>R12</b> : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	5	2	10
<b>R15</b> : omission ou retard dans la transmission des offres	5	2	10
<b>R19</b> : collusion	2	5	10
<b>R21</b> : retard dans la transmission des PV	5	2	10
<b>R22</b> : omission de transmission des PV	5	2	10
<b>R24</b> : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	5	2	10
<b>R29</b> : transmission tardive du bon d'engagement	5	2	10
<b>R35</b> : transmission tardive du dossier	5	2	10
<b>R2</b> : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	3	3	9
<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	2	4	8
<b>R9</b> : non consultation des fournisseurs potentiels	3	2	6
<b>R18</b> : choix arbitraire du fournisseur	2	3	6
<b>R27</b> : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	2	3	6
<b>R30</b> : bon d'engagement non reçu par le COF	2	3	6
<b>R33</b> : transmission du dossier sans pièces justificatives	2	3	6
<b>R4</b> : Achats non opportuns	1	4	4
<b>R16</b> : plis ouverts	1	4	4
<b>R17</b> : plis non exhaustifs	2	2	4
<b>R20</b> : PV transmet sans autorisation du supérieur hiérarchique	1	4	4
<b>R26</b> : personne non habilitée à engager	1	4	4
<b>R28</b> : transmission du bon d'engagement sans autorisation	1	4	4
<b>R34</b> : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	1	4	4
<b>R8</b> : absence de fichiers fournisseurs	1	3	3
<b>R25</b> : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	1	3	3
<b>R7</b> : dépassement budgétaire	1	2	2

<b>R23</b> : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>R32</b> : erreur sur le montant de la dépense	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

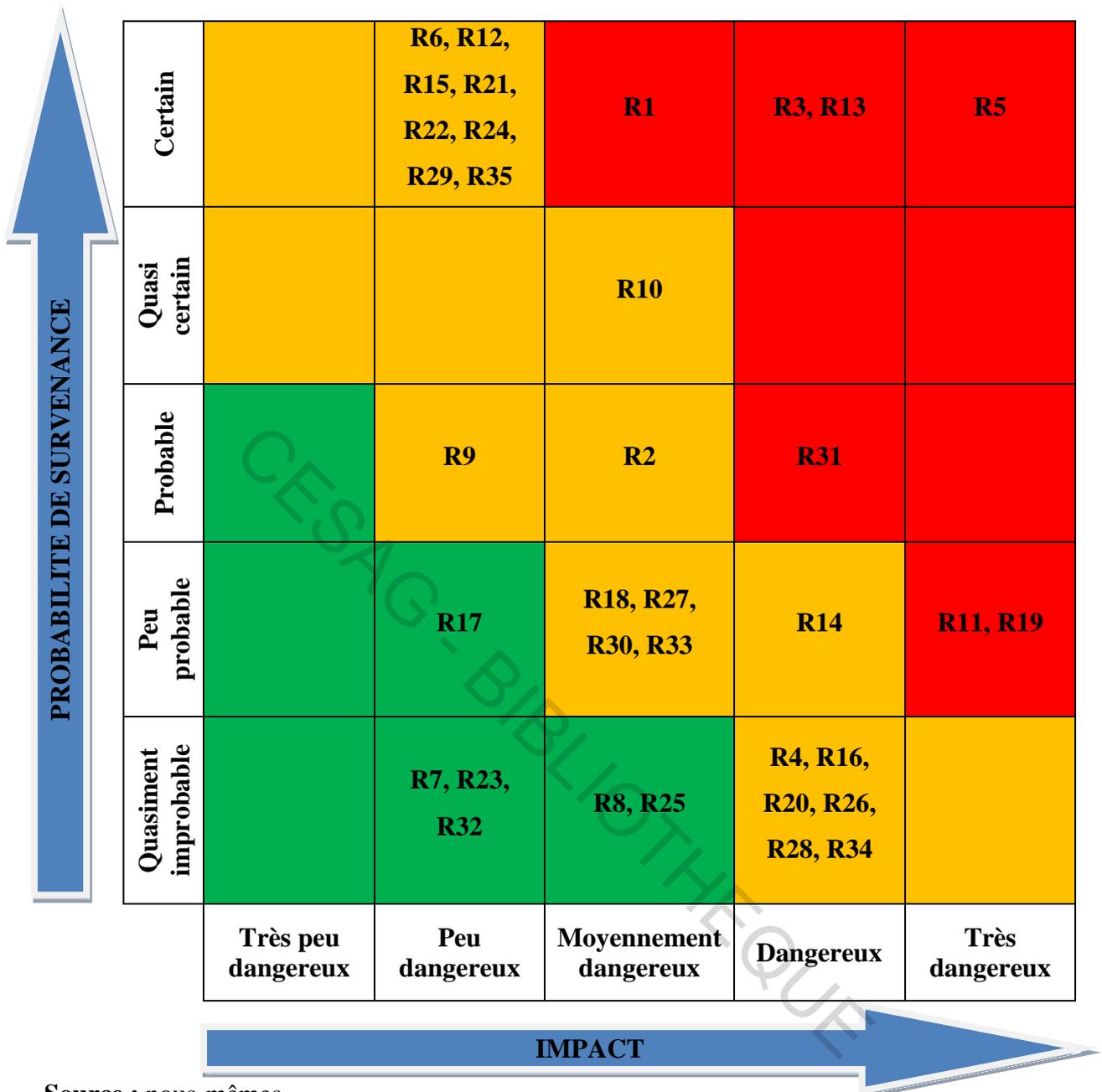
**Source** : nous-mêmes.

### **6.3. Matrice des risques opérationnels du processus comptabilité administratives et budgétaire**

La matrice présente une grande importance puisqu'elle permet de connaître le profil des différents risques opérationnels. Elle permet d'identifier les risques, les plus significatifs au moins significatifs, qui sont susceptibles de porter atteinte aux objectifs d'une organisation. Son élaboration permet aussi, de mettre en des plans d'action efficaces afin de maîtriser les différents risques.

La figure ci-après représente la matrice des risques opérationnels identifiés du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP :

**Figure 6 : matrice des risques opérationnels identifiés**



Source : nous-mêmes.

**Légende :**

**R1** : inventaire fictif

**R2** : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique

**R3** : Absence de visa pour valider les demandes d'achat

**R4** : Achats non opportun

**R5** : expression fictive de besoins

**R6** : retard de transmission des demandes d'achat

**R7** : dépassement budgétaire

- R8** : absence de fichiers fournisseurs
- R9** : non consultation des fournisseurs potentiels
- R10** : gré à gré
- R11** : collusion
- R12** : transmission tardive des DRP aux fournisseurs
- R13** : DRP non reçu par les fournisseurs
- R14** : perte des offres des fournisseurs
- R15** : omission ou retard dans la transmission des offres
- R16** : plis ouverts
- R17** : plis non exhaustifs
- R18** : choix arbitraire du fournisseur
- R19** : collusion
- R20** : PV transmits sans autorisation du supérieur hiérarchique
- R21** : retard dans la transmission des PV
- R22** : omission de transmission des PV
- R23** : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement
- R24** : retard dans l'élaboration des bons d'engagement
- R25** : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement
- R26** : personne non habilitée à engager
- R27** : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives
- R28** : transmission du bon d'engagement sans autorisation
- R29** : transmission tardive du bon d'engagement
- R30** : bon d'engagement non reçu par le COF
- R31** : perte du dossier d'engagement
- R32** : erreur sur le montant de la dépense
- R33** : transmission du dossier sans pièces justificatives
- R34** : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique
- R35** : transmission tardive du dossier

### **Analyse de la matrice :**

- la zone rouge de la matrice contient les risques majeurs : ce sont des risques qui nécessitent une action immédiate afin de les maîtriser rapidement ;
- les risques moyens sont représentés dans la zone orange de la matrice : ils doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers afin de les ramener à un niveau plus bas ;
- la zone verte contient les risques insignifiants.

### **6.4. Proposition de plan d'action**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la cartographie des risques permet la mise en œuvre des plans d'action afin de mieux maîtriser le risque et ainsi le réduire à un niveau de risque résiduel.

Pour permettre à la DGP de mieux gérer les risques opérationnels identifiés de son processus comptabilité administrative et budgétaire, nous lui proposons le plan d'action ci-dessous :

**Tableau 25 : proposition de plan d'action**

<b>Risques</b>	<b>Action</b>	<b>Moyen</b>	<b>Délai</b>
<b>R1</b> : inventaire fictif	Mettre en place une commission d'inventaire	Note de service indiquant les membres de la commission d'inventaire	Chaque fois que le DG ou le Gestionnaire demande la liste des biens ou services à commander
<b>R3</b> : absence de visa pour valider les demandes d'achat	Elaboration d'une fiche d'expression de besoin pré-numérotée avec une place réservée au supérieur hiérarchique pour sa signature	Se doter de fiches standards d'expression de besoin.	Deux (2) mois
<b>R5</b> : expression fictive de besoins	Signature du supérieur hiérarchique en considérant le caractère opportun de l'achat	Faire savoir que toute expression de besoin doit être prévue au budget	Deux (2) mois
<b>R11</b> : collusion	Procédure de mise en concurrence des fournisseurs	Existence de critères précis pour le choix des fournisseurs et maintenir la sélection d'au moins cinq fournisseurs quant aux DRP	A chaque DRP
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Exiger des fournisseurs un accusé de réception	Lettre envoyée à tous les fournisseurs potentiels	Un (1) mois
<b>R19</b> : collusion	Contrôle supplémentaire effectué par un agent de contrôle la DCI	Mettre à disposition un agent de contrôle de la DCI	A la fin de chaque dépouillement des offres des fournisseurs
<b>R31</b> : perte du dossier d'engagement	Conservé les dossiers d'engagement dans des classeurs ; ces derniers peuvent être rangés dans une armoire métallique	Mettre des classeurs et une armoire métallique à la disposition de celui qui s'occupe des dossiers d'engagement	Un (1) mois

**Source** : nous-mêmes.

## 6.5. Recommandations

L'article premier de l'arrêté ministériel n° 6991 MEF-DGP en date du 4 août 2010 portant organisation de la Direction générale du Plan stipule que celle-ci est compétente pour tout ce qui concerne :

- « la proposition des orientations stratégiques à moyen et long termes de la politique économique, sociale et culturelle et en matière de population/développement. Elle veille à leur prise en charge dans les instruments appropriés ;
- l'exploration des « futurs possibles » et la veille sur les idées et paradigmes pouvant influencer sur l'évolution du pays en matière de développement économique et social ;
- la durabilité des options de développement ».

Pour réaliser efficacement sa mission, un budget est mis à sa disposition chaque année. Ainsi pour la maîtrise de ses différentes activités et opérations liées à ce budget, nous lui proposons quelques recommandations :

- **Recommandations liées à l'étape de l'expression du besoin :**

- définir une procédure de vérification et de contrôle des demandes ;
- s'assurer de la concordance entre les expressions de besoin, les bons d'engagement et les factures pro-forma et de l'existence matérielle des contrôles effectués (une fois les expressions de besoin établies, elles doivent être transmises au supérieur hiérarchique pour validation).

- **Recommandations liées à l'étape de DRP :**

- se doter d'un fichier fournisseur régulièrement mis à jour ;
- superviser rigoureusement la mise à concurrence des fournisseurs pour toutes expressions de besoin afin d'éviter une collusion ou un choix peu objectif ;
- procéder régulièrement aux appels d'offre pour toute commande de biens et/ou de services ayant atteint le seuil fixé par le code des marchés publics.

- **Recommandations liées à l'étape de l'ouverture des plis :**

- veiller à la permanence de l'analyse des offres par la commission interne de dépouillement de la DGP ;
- mettre en place un contrôle supplémentaire concernant le choix du fournisseur pour s'assurer du respect des critères de sélection par la commission de dépouillement.

- **Recommandation liée à l'étape de liquidation :**

- n'entamer la procédure de liquidation qu'après avoir constaté les biens ou services livrés.

- **Recommandation à l'endroit du Gestionnaire du BAF de la DGP :**

Le gestionnaire effectue un trop grand nombre de tâches : demande d'inventaire ; vérification de la disponibilité du budget ; envoi des DRP aux fournisseurs ; établissement du bon d'engagement ; transmission du dossier d'engagement ; retrait du titre de certification ; transmission du dossier de liquidation. Toutes ces tâches effectuées par une seule personne peuvent porter préjudice à l'entité et affecter l'efficacité de la procédure d'engagement. Pour cela, nous proposons une réduction de certaines tâches du Gestionnaire en les confiant à une ou plusieurs personnes dans le but d'optimiser les procédures, tout en respectant le principe de séparation des fonctions incompatibles.

Comme recommandation importante et nécessaire, nous proposons à la DGP de se doter d'un organigramme et d'un manuel de procédures formalisées. Cela favorisera la fluidité et l'optimisation des opérations effectuées.

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP nous a permis de constater le profil des différents risques opérationnels identifiés. Cette cartographie ainsi élaborée, constitue un outil de gestion et de maîtrise des risques ; elle est importante en ce sens qu'au travers de son élaboration, elle favorise l'atteinte et la réalisation des objectifs d'une organisation.

Cette deuxième partie de notre étude nous a permis de prendre connaissance des différentes tâches et opérations du processus comptabilité administrative et budgétaire effectuées à la DGP ; ceci à travers la présentation de la DGP et la description de son processus.

A l'aide de notre modèle d'analyse présenté dans le chapitre III, nous avons pu élaborer la cartographie des risques opérationnels identifiés.

Cette cartographie a fait l'objet de proposition de plan d'action et de recommandions afin de minimiser les risques identifiés. Toutefois, leurs mises en œuvre nécessitent l'implication de tout le personnel en général, et des dirigeants en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **CONCLUSION GENERALE**

La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques.

La réalisation d'une cartographie des risques doit répondre à plusieurs objectifs définis ci-dessous :

- identifier l'ensemble des risques selon leurs impacts et leurs occurrences sur les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- mesurer l'importance de ces risques afin de définir de possibles plans d'actions pour les réduire ou les contrôler ;
- élaborer graphiquement une représentation des risques en fonction de leur impact pour l'entreprise ;
- donner l'impulsion à un processus de gestion des risques organisé ;
- améliorer la communication autour des risques de l'entreprise dans un souci de clarté auprès des actionnaires et des autorités.

Ainsi dans le cadre de cette étude, pour parvenir à sa réalisation, nous avons divisé le travail en deux grandes parties : l'une consacrée au cadre théorique dans laquelle, nous avons procédé à une revue de littérature afin de mieux cerner, puis comprendre tout d'abord le processus comptabilité administrative et budgétaire ; ensuite nous avons pris connaissance des différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques. Ce qui nous a conduits à mettre en place notre modèle d'analyse qui a servi de référence dans la deuxième partie consacrée au cadre pratique. Ce dernier a permis de prendre connaissance de la DGP et de son processus comptabilité administrative et budgétaire. Au terme de cette prise de connaissance, nous avons procédé à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP accompagnés d'un plan d'action et de recommandations pour une meilleure prise en charge de celle-ci.

Il est important que le plan d'action établi soit mis en œuvre. Cette mise en œuvre ne sera possible que par l'implication totale de la direction générale ainsi que des personnes intervenantes dans le processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP.

La cartographie des risques opérationnels du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ainsi élaborée, nous pouvons dire que l'objectif général de notre étude a été atteint.

Enfin, pour une meilleure maîtrise de ses différentes opérations et donc une maîtrise de ses différents risques, la DGP ne doit-elle pas disposer d'un manuel de procédures formalisées en son sein ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

**Annexe 1 : fiche de poste**

Agent :

<b>IDENTIFICATION DU POSTE</b>	
<b>Titre du poste</b>	
<b>Date de prise en service au poste</b>	
<b>Division d'appartenance</b>	
<b>Bureau d'appartenance</b>	

<b>SITUATION DU POSTE</b>	
<b>Poste</b>	<b>Désignation</b>
<b>Supérieur hiérarchique (poste immédiatement supérieur)</b>	
<b>Superviseurs</b>	
<b>Collègues (postes de même niveau)</b>	
<b>Collaborateurs</b>	

<b>PROFIL DU TITULAIRE DU POSTE</b>	
<b>Formation reçue</b>	
<b>Expérience professionnelle</b>	
<b>Selon vous, quelles aptitudes professionnelles devrait-on avoir pour occuper ce poste (exemple : maîtrise de l'outil informatique)</b>	

<b>ACTIVITES-TACHES LIEES AU POSTE</b>	

<b>SUPPORTS UTILISES, NOTAMMENT LES TEXTES ET FORMULAIRES</b>	

<b>LOGICIELS UTILISES</b>	

<b>CONTRAINTES PARTICULIERES LIEES AU POSTE/DIFFICULTES RENCONTREES</b>	

<b>BESOINS EN INFORMATION</b>	

<b>OBSERVATIONS/SUGGESTIONS POUR AMELIORER LA QUALITE DU TRAVAIL ET DES PRESTATIONS OFFERTES</b>	

**Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne**

<b>DGP : QCI 2012</b>			<b>Folio 1/5</b>	
<b>Objectif de contrôle interne :</b>				
S'assurer que les demandes d'achat sont toutes validées par les personnes habilitées.				
Questions	Oui	N/A	Non	commentaires
1. Les demandes d'achat sont-elles établies sur :				
a. des documents standards ?			X	
b. des documents pré numérotés ?			X	
2. Les demandes d'achat sont-elles toutes validées par le(s) responsable(s) hiérarchique(s) ?			X	
3. Les demandes d'achat sont-elles suivies d'un bon de commande ?	X			Bon d'engagement
4. Les demandes d'achat précisent-elles les caractéristiques des biens ?			X	
5. Les demandes d'achat font-elles l'objet d'archivage ?				

DGP : QCI 2012		Folio : 2/5		
<b>Objectif de contrôle interne :</b>				
S'assurer que la prospection et la sélection des fournisseurs est objective.				
Questions	Oui	N/A	Non	commentaires
1. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?	X			
2. La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement : a. mise à jour ? b. contrôlée ?				
3. Existe-t-il une liste de personne habilitée à engager l'entreprise auprès des fournisseurs ?	X			
4. L'ajout d'un nouveau fournisseur est-il soumis à une autorisation ?			X	

DGP : QCI 2012		Folio : 3/5		
<b>Objectif de contrôle interne :</b>				
S'assurer que tous les biens et/ou services reçus ont été commandé.				
Questions	Oui	N/A	Non	commentaires
1. Les biens et services reçus passent-ils par un point central ?	X			
2. Les personnes chargées de la réception sont-elles indépendantes des personnes qui ont fait la demande d'achats ?	X			
3. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon de réception ?	X			PV de réception
4. Les bons de réceptions sont-ils : a. Pré numérotés ? b. Signés et datés ?		X		PV de réception pré numérotés, signés et datés
5. Les biens et services reçus correspondent-ils à la demande d'achat ?	X			

DGP : QCI 2012		Folio : 4/5		
<b>Objectif de contrôle interne :</b>				
S'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise.				
Questions	Oui	N/A	Non	commentaires
1. Les commandes sont-elles centralisées en un seul service ?	X			
2. Tout achat est-il précédé d'une commande écrite ?	X			
3. Les commandes sont-elles passées sur :				
a. des imprimés standards ?	X			
b. des imprimés pré numérotés ?	X			
4. Les commandes sont-elles rédigées sur la base des demandes d'achat ?	X			
5. Les commandes font-elles toujours apparaitre le prix convenu ?	X			

DGP : QCI 2012		Folio : 5/5		
<b>Objectif de contrôle interne :</b>				
S'assurer que toutes les factures reçues sont contrôlées et correspondent à des biens effectivement reçus.				
Questions	Oui	N/A	Non	commentaires
1. Le contrôle arithmétique des factures est-il fait immédiatement dès leur réception ?	X			
2. Les factures originales sont-elles séparées des duplicata ?	X			
3. Les factures sont-elles rapprochées : a. des demandes d'achats ? b. du bon de commande ?	X X			
4. Les doubles des factures sont-ils annulés pour éviter une double liquidation ?	X			
5. Existe-t-il un registre de réception des factures ?	X			
6. Les factures reçues font-elles l'objet d'un rapprochement avec les biens et/ou les services reçus ?	X			

**Source :** nous-mêmes.

**Annexe 3 : grille de séparation des tâches**

Opérations	Nature	Personnel				
		C.Mat	Gest.	DG	S.DG	ACS
Inventaire du matériel	<b>C</b>	<b>X</b>				
Etablissement des demandes d'achat	<b>Ex</b>	<b>X</b>				
Transmission des demandes d'achat	<b>Ex</b>	<b>X</b>				
Vérification de la disponibilité du budget	<b>C</b>		<b>X</b>			
Demande de Renseignement et de Prix	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Réception des offres des fournisseurs	<b>Ex</b>				<b>X</b>	
Choix du fournisseur	<b>Ex</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
Signature du PV de dépouillement	<b>C</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
Approbation du choix du fournisseur	<b>Au</b>			<b>X</b>		
Etablissement bon d'engagement	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Signature du bon d'engagement	<b>C</b>			<b>X</b>		
Constitution du dossier d'engagement	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Transmission du dossier d'engagement	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Retrait du dossier d'engagement	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Vérification du service effectué	<b>C</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
Edition du titre de certification	<b>Ex</b>		<b>X</b>			
Signature du titre de certification	<b>C</b>			<b>X</b>		
Envoie du dossier à la DGF	<b>Ex</b>		<b>X</b>			

**Source :** nous-mêmes. **Ex :** Exécution ; **C :** Contrôle ; **Au :** Autorisation ; **C.Mat :** Comptable des Matières ; **Gest :** Gestionnaire ; **DG :** directeur général ; **S.DG :** Secrétaire du Directeur Général ; **ACS :** Administrateur des Crédits Suppléants.

#### **Annexe 4 : guide d'entretien**

1. Quelles sont les différentes étapes du processus comptabilité administrative et budgétaire de la DGP ?
2. Quelles sont les procédures mises en place pour chacune de ces étapes ?
3. Qui sont les principaux acteurs des procédures de chaque étape ?
4. En quoi consiste votre travail ?
5. Pouvez-vous nous décrire les principales tâches de chaque procédure ?
6. Quels sont les différents supports utilisés pour l'exécution de ces tâches ?
7. Quels sont les contrôles mis en place pour superviser le travail de vos collaborateurs ?
8. Quels sont les difficultés récurrentes que vous rencontrez ?
9. Existe-t-il une liste de risques déjà identifiés ?
10. Comment les traitez-vous ?
11. Quelles sont vos attentes quant à la réalisation de cette cartographie ?

**Source :** nous-mêmes.

**Annexe 5 : tests d'audit (conformité et permanence)**

N° d'ordre du dossier d'engagement	N° du dossier	Expression du besoin	Vérification de la disponibilité du budget			Renseignement et de Plis	Ouverture des plis				Engagement		Liquidation	
		PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PC12	
1	669304	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
2	669330	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
3	669317	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
4	669325	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
5	669316	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
6	669328	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
7	669309	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
8	669313	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
9	669310	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
10	669301	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	

Source : nous-mêmes (O = oui).

### Annexe 6 : programme de vérification

Risques	Tests
<b>R1</b> : inventaire fictif	Vérifier que l'inventaire est fait par une commission d'inventaire ou est contrôlé par le supérieur hiérarchique
<b>R2</b> : non-conformité entre le stock physique et le stock théorique	Vérifier si le stock physique correspond au stock théorique
<b>R3</b> : Absence de visa pour valider les demandes d'achat	Sélection d'un échantillon de demandes d'achat et vérifier l'existence d'un visa du chef hiérarchique
<b>R4</b> : Achats non opportuns	Vérifier que les dépenses effectuées correspondent à une politique d'achat
<b>R5</b> : Expression fictive de besoins	Vérifier que les demandes d'achat sont autorisées par le supérieur hiérarchique
<b>R6</b> : retard de transmission des demandes d'achat	Vérifier qu'il existe une note de service concernant la transmission des demandes d'achat au Gestionnaire
<b>R7</b> : dépassement budgétaire	Sélection d'un échantillon de bon d'engagement et vérifier si la demande est supérieure au crédit ouvert au budget
<b>R8</b> : absence de fichiers fournisseurs	Vérifier si la sélection des fournisseurs se base sur l'existence d'un fichier fournisseur
<b>R9</b> : non consultation des fournisseurs potentiels	Vérifier si les fournisseurs consultés existent dans la base de données
<b>R10</b> : gré à gré	Vérifier que la sélection des fournisseurs se base sur un fichier fournisseur
<b>R11</b> : collusion	Vérifier si la sélection des fournisseurs se base sur des critères préétablis
<b>R12</b> : transmission tardive des DRP aux fournisseurs	Vérifier la date d'envoi des DRP et celle de réception par les fournisseurs
<b>R13</b> : DRP non reçu par les fournisseurs	Vérifier l'existence d'accusé de réception des DRP de la part des fournisseurs
<b>R14</b> : Perte des offres des fournisseurs	Sélectionner un échantillon de PV de dépouillement et vérifier si les fournisseurs inscrits sur le PV sont les mêmes inscrits dans le registre du courrier arrivé
<b>R15</b> : omission ou retard dans la transmission des offres	Vérifier la date de réception des offres et leur date de transmission
<b>R16</b> : plis ouverts	Vérifier que tous les plis reçus sont tous fermés lors du dépouillement

<b>R17</b> : plis non exhaustifs	vérifier que les plis figurant sur le PV de dépouillement correspondent à ceux reçus par la secrétaire du DG
<b>R18</b> : choix arbitraire du fournisseur	Vérifier que le choix du fournisseur correspond au critère de sélection
<b>R19</b> : collusion	Vérifier que le choix du fournisseur se fait par une commission indépendante et est autorisé par un supérieur hiérarchique
<b>R20</b> : PV transmet sans autorisation du supérieur hiérarchique	Vérifier la signature du supérieur hiérarchique sur le PV
<b>R21</b> : retard dans la transmission des PV	Vérifier la date d'établissement du PV et celle de réception pour signature
<b>R22</b> : omission de transmission des PV	
<b>R23</b> : erreur dans l'élaboration des bons d'engagement	Vérifier si le bon d'engagement est contrôlé par une personne autre que celle qui l'établit
<b>R24</b> : retard dans l'élaboration des bons d'engagement	Vérifier la date du PV d'attribution et celle de l'établissement du bon d'engagement
<b>R25</b> : non contrôle de l'établissement des bons d'engagement	Vérifier si le bon d'engagement est contrôlé par une personne autre que celle qui l'établit
<b>R26</b> : personne non habilitée à engager	Vérifier si la signature inscrite sur le bon d'engagement est celle de la personne autorisée à engager
<b>R27</b> : transmission du bon d'engagement sans pièces justificatives	Sélection d'un échantillon de bon d'engagement et vérifier la présence de toutes les pièces justificatives
<b>R28</b> : transmission du bon d'engagement sans autorisation	Sélection d'un échantillon de bon d'engagement et vérifier l'autorisation du supérieur hiérarchique
<b>R29</b> : transmission tardive du bon d'engagement	Vérifier la date d'archivage du dossier d'engagement et celle de transmission au COF
<b>R30</b> : bon d'engagement non reçu par le COF	Vérifier que les dossiers transmis au COF pour engagement sont retournés à la DGP comme liquidés
<b>R31</b> : Perte du dossier d'engagement	Sélection d'un échantillon de dossier d'engagement et vérifier leur enregistrement comme liquidés
<b>R32</b> : erreur sur le montant de la dépense	Sélection d'un échantillon de titre de certification et vérifier si le montant inscrit sur le titre correspond à celui inscrit sur le bon d'engagement
<b>R33</b> : transmission du dossier sans pièces justificatives	Sélection d'un échantillon de dossier d'engagement et vérifier la présence de toutes les pièces justificatives

<b>R34</b> : transmission du dossier sans autorisation du supérieur hiérarchique	Sélection d'un échantillon de dossier d'engagement et vérifier le visa du supérieur hiérarchique sur le titre de certification
<b>R35</b> : transmission tardive du dossier	Sélection d'un échantillon de dossier d'engagement et vérifier la date de transmission du dossier et celle d'archivage du dossier

**Source** : nous-mêmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 7 : titre de certification**

République du Sénégal  
 Un peuple - Un but - Une foi  
 Ministère de l'Economie et des Finances

NATURE DE LA PRESENTE PIECE  
**TITRE DE CERTIFICATION**

DESTINATAIRE  
 Direction Générale du Plan  
 Ministère de l'Economie et des Finances

DESIGNATION DE L'ACTE DE DEPENSE : **BON D'ENGAGEMENT**  
 NUMERO : 12-669318  
 GESTION : 2012  
 Date Comptable : 17/07/2012  
 IMPUTATION : 4333402101901006222  
 MONTANT : 387 650

T	Section	Chapitre	Article	P	L
3	43	340210190100	62	2	2

CE TITRE VOUS EST ADRESSE POUR LE REGLEMENT A VENIR DE L'ACTE DE DEPENSE DESIGNÉ CI-DESSUS EMIS AU PROFIT DE  
**SAMBOU MOUSTAPHA SYSTEME INFORMATIQ. & BUR. "SIB"**

APRES EXECUTION VOUS ME RENVERRÉZ LE PRÉSENT TITRE DE CERTIFICATION EN VOUS CONFIOANT AUX INSTRUCTIONS CI-DESSOUS

**COMPTABILITE DES DEPENSES PUBLIQUES - CERTIFICATION**  
 (PIECE DESTINEE AU SERVICE EMETTEUR)

A réception des duplicata de la facture du fournisseur, remplir les mentions de prise en charge et adresser la présente certification, accompagnée d'un duplicata de la facture et des pièces justificatives éventuelles au Contrôleur des Opérations Financières (C.O.F).

Conserver le duplicata de la facture à l'appui des mentions et écritures passées sur le carnet-journal et le livre-journal

Si l'acte de dépense n'a pas été exécuté et doit être annulé, transmettre au Contrôleur des Opérations Financières (C.O.F) la présente certification (sans mention de prise en charge) après avoir barré la case "confirmer" ci-dessous.

PRISE EN CHARGE AU LIVRE-JOURNAL  
 - DE CONSOMMATION  OUI  NON  
 - D'INVENTAIRE  OUI  NON  
 (BARRER EN CROIX LES CASES UNITILES)

Y AURA T-IL D'AUTRES REGLEMENTS POUR L'ACTE DE DEPENSE VISE CI-DESSUS ?  OUI  NON

Nom de l'autorité accréditée : **Babacar**  
 Signature : *[Signature]*  
 Le : *[Signature]*  
 Signature : *[Signature]*

DATE : 25/07/2012  
 NUMERO : 11  
 MONTANT : # 387 650 #  
 FRANCS CFA  
 BARRER EN CROIX LA CASE INUTILE

CONFORMATION :  OUI  NON  
 ANNULATION :  OUI  NON  
 BARRER EN CROIX LA CASE INUTILE

Destiné au Service Emetteur

Système Intégré de Gestion des Finances Publiques  
 Edité le : 17/07/2012 10:31

**Annexe 8 : titre de créance**

**République du Sénégal**  
  
 Un peuple - Un but - Une foi  
**Ministère de l'Economie et des Finances**

---

NATURE DE LA PRESENTE PIECE		DESTINATAIRE			
<b>TITRE DE CREANCE</b>		42614262D1			
		SAMBOU MOUSTAPHA SYSTEME INFORMATIQ. & BUR. "SIB"			
		YEUMBEUL QRT AINOUMADY 5			
		Date Comptable : 17/07/2012			
DESIGNATION DE L'ACTE DE DEPENSE	NUMERO	GESTION	IMPUTATION		MONTANT
<b>BON D'ENGAGEMENT</b>	12-669318	2012	4333402101901006222		387 650
		T	Section	Chapitre	Article
		3	43	340210190100	62
			P	L	
			2	2	

CE TITRE VOUS EST ADRESSE POUR LE REGLEMENT A VENIR DE L'ACTE DE DEPENSE DESIGNÉ CI-DESSUS EMIS PAR  
**Direction Générale du Plan**  
 APRES EXECUTION VOUS ME RENVERRERZ LE PRESENT TITRE DE CREANCE EN VOUS CONFIRMANT AUX INSTRUCTIONS CI-DESSOUS.

**COMPTABILITE DES DEPENSES PUBLIQUES - TITRE DE CREANCE**  
(PIECE DESTINE AU FOURNISSEUR OU BENEFICIAIRE)

LE TITRE DE CREANCE vaut confirmation de la commande. Exécuter l'ordre, puis transmettre.  
 Au SERVICE EMETTEUR : 2 duplicata de la facture.

REFERENCES DE LA FACTURE	DATE	NUMERO	MONTANT
(C.E.)	23/07/2012	SIB22012012	387 650 Fcfa

Y AURA-T-IL D'AUTRES REGLEMENTS POUR L'ACTE DE DEPENSE VISE CI-DESSUS ?

OUI  NON

FRANCS CFA  
BARRER EN CROIX LA CASE INUTILE

Pièces justificatives jointes :  
 Visa de l'Ordonnateur délégué : **BON A PAYER**  
 Le  
 Signature

BON DE CAISSE PAYABLE A	CENTRE
1	N° COMPTE
2	au Sénégal 016662044-129/152 Etablissement
3	N° COMPTE
4	à l'étranger
BANQUE	Agence
	Ville
	BRS ak Jean Jouisés Dakar

Destiné au Bénéficiaire

Système Intégré de Gestion des Finances Publiques Edité le : 17/07/2012 , 10:31

**Annexe 9 : bon d'engagement**

REPUBLIQUE DU SENEGAL Année <u>2011</u> N° <u>669318</u> SERVICE EMETTEUR <u>MAINTIENNE</u> BON D'ENGAGEMENT -- ORIGINAL		Budget <u>GESTION</u> Code P/T/P <u>1430</u> Section : Titre : Chapitre : Article :		IMPUTATION Paragraphe : Ligne :	
Type de dépense MARCHÉ <input checked="" type="checkbox"/> ENGAGEMENT SIMPLE <input type="checkbox"/> Mode de règlement : <b>DMRI</b> <input type="checkbox"/> <b>Oui</b> <input type="checkbox"/> <b>Non</b> <input type="checkbox"/> (Barre la case inutile)		Situation des engagements Crédits ouverts (A) ..... Augmentation de crédits (B) ..... Diminution des crédits (C) ..... Engagements antérieurs (D) ..... Annulations d'engagements (E) ..... Disponible avant le présent bon (F) ..... <b>F = (A+B+E-C-D)</b>			
Nature de la dépense : Objet de la dépense : Montant de la dépense : <u>532.000</u>		Contrôle du rythme de consommation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non		Proposé par ..... (Prénom, N°m, Cachet et signature de l'Administrateur de crédits) A ..... Le .....	
Désignation du bénéficiaire (en majuscule obligatoirement et en toute lettre) <u>MAINTIENNE</u>		VISA DE L'ORDONNATEUR DELEGUE A ..... Le .....		VISA DU COF A ..... Le .....	

ORIGINAL A CONSERVER PAR LE FOURNISSEUR

## Annexe 10 : PV de dépouillement

<b>REPUBLIQUE DU SENEGAL</b> Un Peuple – un But – une Foi *****	N° <u>019</u> /MEF/DGP/Gest
<b>MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES</b> *****	Dakar, le 05 JUIN 2012
<b>Direction Générale Du Plan</b> *****	

<b>PROCES VERBAL DE DEPOUILLEMENT</b>
---------------------------------------

L'an deux milles douze et le mardi 05 Juin 2012 à 10h 00mn précises, la commission interne de la Direction Générale du Plan Ministère de l'économie et des finances (DGP/MEF) s'est réuni en séance publique à la salle de conférence de la dite Direction, à l'effet de procéder à l'ouverture des plis des offres suite à une demande de renseignement et de prix pour la **maintenance, l'entretien et la réparation des photocopieuses** et prise en charge par le budget de fonctionnement de la Direction Générale du Plan- (DGP).

Etaients présents :

**Membres**

- Zeynab MBENGUE WADE, Administrateur des crédits, suppléant, présidente.
- Malik SARR, Gestionnaire.
- El hadji Souma SARR, Comptable des matières.

Ouverture des plis

Avant d'ouvrir les plis, la présidente de la commission a demandé les lettres d'invitation adressées aux candidats. Cinq soumissionnaires ont été contactés et il s'agit de :

- Entreprise Générale (E.G.B.S), par la lettre n°036 du 29 Mai 2012.
- Mamadou YADE, par la lettre n°037 du 29 Mai 2012.
- Créa graphics, par la lettre n°038 du 29 Mai 2012.
- Mamadou Moustapha SAMBOU, par la lettre n°039 du 29 Mai 2012.
- S.I.B Moustapha SAMBOU, par la lettre n°040 du 29 Mai 2012.

Quatre (4) plis ont été reçus et numérotés.

Après avoir compté le nombre de soumission et constaté qu'aucun des plis n'était ouvert avant le dépouillement des offres, la Présidente a procédé à l'ouverture des enveloppes contenant celles-ci.

**Résultats des offres :**

Au terme du dépouillement effectué par la commission, les résultats de la consultation s'établissent comme suit :

N°	SOUSSIONNAIRES	OFFRES FINANCIERES EN TTC
01	S.I.B Moustapha SAMBOU	387 650 F CFA
02	EGBS	448 400 F CFA
03	Mamadou YADE	467 044 F CFA
04	Créa graphics	509 750 F CFA

**OBSERVATIONS**

La commission interne a retenu comme attributaire provisoire pour **la maintenance, l'entretien et la réparation des photocopieuses** de la Direction Générale du Plan l'entreprise **S.I.B Moustapha SAMBOU** qui a fait la meilleure offre de prix.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 10 heures 15 mn précises.

**Ont signé le présent procès verbal :**

**L'Administrateur des crédits Supplément**

Zeynab MBENGUE WADE

**Le Gestionnaire**



**Le Comptable des matières**



## Annexe 11 : PV d'attribution

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple - un But - une Foi  
\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES  
\*\*\*\*\*

Direction Générale Du Plan  
\*\*\*\*\*

N° 020 /MEF/DGP/Gest

Dakar, le 05 JUN 2012

**PROCES VERBAL D'ATTRIBUTION**

L'an deux milles douze et le mardi 05 Juin 2012 à 10h 00mn précises, la commission interne de la Direction Générale du Plan Ministère de l'économie et des finances (DGP/MEF) s'est réuni en séance publique à la salle de conférence de la dite Direction, à l'effet de procéder à l'ouverture des plis des offres suite à une demande de renseignement et de prix pour la **maintenance, l'entretien et la réparation des photocopieuses** et prise en charge par le budget de fonctionnement de la Direction Générale du Plan- (DGP).

**Etaient présents :**

**Membres**

- Zeynab MBENGUE WADE, Administrateur des crédits, suppléant, présidente.
- Malik SARR, Gestionnaire.
- El hadji Souma SARR, Comptable des matières.

**Ouverture des plis**

Avant d'ouvrir les plis, la présidente de la commission a demandé les lettres d'invitation adressées aux candidats. Cinq soumissionnaires ont été contactés et il s'agit de :

- Entreprise Générale (E.G.B.S), par la lettre n°036 du 29 Mai 2012.
- Mamadou YADE, par la lettre n°037 du 29 Mai 2012.
- Créa graphics, par la lettre n°038 du 29 Mai 2012.
- Mamadou Moustapha SAMBOU, par la lettre n°039 du 29 Mai 2012.
- S.I.B Moustapha SAMBOU, par la lettre n°040 du 29 Mai 2012.

Quatre (4) plis ont été reçus et numérotés.

Après avoir compté le nombre de soumission et constaté qu'aucun des plis n'était ouvert avant le dépouillement des offres, la Présidente a procédé à l'ouverture des enveloppes contenant celles-ci.

**Résultats des offres :**

Au terme du dépouillement effectué par la commission, les résultats de la consultation s'établissent comme suit :

N°	SOUSSIONNAIRES	OFFRES FINANCIERES EN TTC
01	S.I.B Moustapha SAMBOU	387 650 F CFA
02	EGBS	448 400 F CFA
03	Mamadou YADE	467 044 F CFA
04	Créa graphics	509 750 F CFA

**OBSERVATIONS**

Conformément au procès-verbal de dépouillement, l'entreprise **S.I.B Moustapha SAMBOU** qui a fait la meilleure offre de prix est retenue comme attributaire provisoire de la demande de renseignement de prix pour **la maintenance, l'entretien et la réparation des photocopieuses** de la Direction Générale du Plan.

**L'Administrateur des crédits**



## Annexe 12 : PV de réception technique

RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL  
Un peuple – un but – une foi  
\*\*\*\*\*

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES  
\*\*\*\*\*

DIRECTION GÉNÉRALE DU PLAN  
\*\*\*\*\*

N° 003 /MEF/DCI/ DGP/MS

DAKAR, le 25 JUIL 2012

*Le Directeur,*

**Procès verbal de réception technique**

La commission de réception de la Direction Générale du Plan certifie que l'entretien et la maintenance objet du bon d'engagement n°669 318 d'un montant de **387.650 F CFA** ont été exécutés et ont satisfait aux conditions exigées.

Cette dépense a couvert l'Entretien et la Maintenance des machines photocopieuses de la Direction de la Direction Générale du Plan.

**Le Président**

**Gestionaire**

**Comptable des matières**

El Hadji Souma SARR

**Représentant**

C.O.F



# BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

1. AFOTO Jean Elenga-Di-Okanga (2010), *Lutte contre la fraude douanière en RD Congo*, l'Harmattan, Paris, 478 pages.
2. ALBERT Jean-Luc, SAIDJ Luc (2011), *Finances publiques*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 846 pages.
3. ANAS Bensalah Zemrami (2003), *Les finances publiques au Maroc : politique financière et droit budgétaires*, 2<sup>ème</sup> édition, l'Harmattan, Paris, 316 pages.
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions sénégalaises d'imprimerie, Dakar, 371 pages.
5. BARTHELEMY Bernard (2002), *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale*, Edition d'Organisation, Paris, 337 pages.
6. BERLAND Nicolas, SIMON François-Xavier (2010), *Le contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et de meilleurs pratiques*, Edition Eyrolles, Paris, 301 pages.
7. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent (2008), *Contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Maxima, Paris, 299 pages.
8. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent (2010), *Contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris, 327 pages.
9. BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric (2009), *Fonctions Achats : Contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, Paris, 298 pages.
10. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 pages.
11. BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education, Paris, 241 pages.
12. BOUSSAT François (2001), *Guide pratique de gestion d'un établissement publique local d'enseignement*, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux, 384 pages.
13. CLEARY Seàn, MALLERET Thierry (2006), *Risques : Perception, Evaluation, Gestion*, Maxima, Paris, 253 pages.
14. CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgétaire et dépenses publiques : description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*, Presses de l'université du Québec, Québec, 307 pages.
15. COSO II (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, technique d'application*, Edition Eyrolles, Paris, 337 pages.

16. COULIBALY Alban Alexandre (2000), *Les finances publiques de la République de Côte d'Ivoire : introduction au droit budgétaire et financier ivoirien*, l'Harmattan, Paris, 403 pages.
17. DE MARESCHAL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Edition Afnor, Paris, 50 pages.
18. DE MARESCHAL Gilbert (2006), *la cartographie des risques*, Afnor, Paris, 95 pages.
19. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALEE Frédérique (2007), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Hermès science publication, Paris, 293 pages.
20. DEVAUX Eric (2002), *Finances Publiques*, Bréal, Paris, 302 pages.
21. ESCH Louis, KIEFFER Robert, LOPEZ Thierry (2003), *Asset & risk management : la finance orientée "Risques"*, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 504 pages.
22. HAMZAOUI Mohamed, PIGE Benoît (2005), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315,330 et 500*, Village Mondial, Paris, 243 pages.
23. HARAKAT Mohamed (2011), *Les finances publiques et les impératifs de la performance : le cas du Maroc*, L'Harmattan, Paris, 456 pages.
24. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 160 pages.
25. HASSID Olivier (2011), *Le management des risques et des crises*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 180 pages.
26. HELLRIEGEL Don, SLOCERM W. John (2006), *Management des organisations*, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 752 pages.
27. HUTEAU Serge (2006), *Le management public territorial : le guide du manager*, Papyrus, Montreuil, 484 pages.
28. IFACI (2005), *Cartographie des risques, immobilier locatif*, Edition Eyrolles, Paris, 161 pages.
29. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son activité*, Revue Banque Edition, Paris, 271 pages.
30. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques : Inclus secteurs Banque et Assurance*, Edition Eyrolles, Paris, 187 pages.
31. KESLEY Bloodworth (2004), *The Risk Assessment Landscape Map*, C-Level enterprise, 53 pages.
32. MUZELLEC Raymond (2009), *Finances Publiques*, 15<sup>ème</sup> édition, Sirey, Paris, 697 pages.

33. OECD (2006), *OECD Economics Glossary English-French*, OECD, Paris, 557 pages.
34. RAQUIN Michel, MORLEY-PEGGE Hugues (2009), *Piloter par les processus*, Maxima, Paris, 479 pages.
35. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 469 pages.
36. SCHICK Pierre (2007), *Memento d'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 215 pages.
37. SCHICK Pierre, LEMANT Olivier (2004), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 215 pages.
38. SCHICK Pierre, LEMANT Olivier (2002), *Guide de self-audit*, Editions d'organisation, Paris, 217 pages.
39. TAM Nguyen Chanh (2000), *Finances publiques sénégalaises*, l'Harmattan, Paris, 375 pages.
40. VANDERCAMMER Marc (2006), *Marketing*, Edition De Boeck, Bruxelles, 576 pages.
41. VERET Cathérine, MEKOUAR Richard (2005), *Fonction : Risk manager*, Dunod, Paris, 368 pages.
42. VILLALONGA Christophe (2011), *Le guide du parfait auditeur : réussir des audits internes qualité, sécurité, environnement à valeur ajoutée*, Lexitis, Paris, 121 pages.
43. WATHELET Jean-Claude (2000), *budget, comptabilité et contrôle des collectivités territoriales*, l'Harmattan, Paris, 560 pages.

**Articles, arrêtés, directives, décrets et textes de loi :**

44. BAPST Pierre Alexandre, BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2<sup>ème</sup> partie), *Revue française de l'audit interne*, (n°161) : 10-12.
45. Conseil des Ministres de l'UEMOA (2011), Directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales au sein de l'UEMOA.
46. Direction du Budget de la France (2009), Référenciel de la comptabilité budgétaire.
47. INGRAM David (2004), *Best Practices For the Risk Mapping Process*, article : 1-4.

48. LECLERC Hélène, D'ALBRAND Guy, POTVIN Kim-Andrée, RICARDO Alexandre (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue Française d'Audit Interne*, (n° 163) : 6-9.
49. MATTE Paul Henry (2002), un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, *Revue française de l'audit interne*, (n°167) : page 39.
50. MEF (2011), Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du Sénégal.
51. MEF (2011), Décret n° 2011-1880 du 24-11-2011 portant règlement général sur la comptabilité publique au Sénégal.
52. MEF (2010), Arrêté ministériel n° 6961 MEF-DGP en date du 4 août 2010.

**Sources internet :**

53. AMF (2010), Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, [www.amf-france.org/documents/general/9546\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/9546_1.pdf)
54. AMRAE (2002), La gestion des risques PME-PMI, <http://www.amrae.asso.fr/gestion-risque>.
55. Audit Committee Institute (2012), Outil 7 : exemple de cartographie des risques, [http://www.kpmg.com/FR/fr/AuditCommitteeInstitute/Documents/Fiches\\_Outils\\_ACI\\_07.pdf](http://www.kpmg.com/FR/fr/AuditCommitteeInstitute/Documents/Fiches_Outils_ACI_07.pdf).
56. BELLUZ Diana (2002), Gestion moderne des risques, [www.camagazine.com/l/index.cfm/ci-id](http://www.camagazine.com/l/index.cfm/ci-id).
57. BODINE Stephen, PUGLIESE Anthony, WALKER Paul (2001), <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2001/Dec/ARoadMapToRiskManagement.htm>.
58. CHARPENTIER Arthur (2009), Cube COSO, <http://blogperso.univ-rennes1.fr/arthur.charpentier/index.php/post/2009/05/07/Diagramme-COSO>.
59. DEKEYSER Cédric (2011), Gestion des risques, <http://cdekeyser.com/portfolio/gestion-des-risques/>.
60. Dynamique Projet (2012), Plan d'action, <http://dynamique-projet.com/nos-specificites/outils-methodologiques/plan-daction/7>.
61. FONTUGNE Muriel (2001), quelle valeur ajoutée ?, quel processus, [www.amrae.asso.fr/les\\_rencontres/LILLE2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/LILLE2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf).
62. Graph Bourse (2012), Liste des risques pour les épargnants, <http://www.graphbourse.com/liste-des-risques-pour-les-epargnants/>

63. IFACI (2003), Les normes d'audit interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

64. N'DAH Pierre Ayoun (2008), Doit-on et peut-on reformer l'Administration Publique en Afrique noire, [www.cerap-inades.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=18&tmpl=component&format=raw&Itemid=110&lang=en](http://www.cerap-inades.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=18&tmpl=component&format=raw&Itemid=110&lang=en).

CESAG - BIBLIOTHEQUE