



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 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'audit de l'Administration Générale de l'UNFPA :
Cas de la représentation du Niger**

Présenté par :

Simbara GUISSÉ

Dirigé par :

M. Abdou SAGNA
Expert Comptable
Auditeur Interne à l'UNFPA

Avril 2009

Dédicace

Nous dédions ce mémoire à :

- notre tante Assanatou GUISSÉ ;
- notre feu père Sidi Ibrahim GUISSÉ ;
- et notre feu encadreur et mentor M. Abdou SAGNA.

Ces deux (2) derniers, arrachés à notre affection respectivement le 03 juin 2009 et 27 juillet 2011, nous ont accompagné tout au long de cette formation. Ils auraient souhaité être présents pendant cette dernière phase de correction de notre mémoire. Hélas, le bon Dieu en a décidé autrement. Nous manquons aujourd'hui de mots pour exprimer toute notre douleur et toute notre peine. Nous prions pour le repos éternel de leur âme.

Remerciements

Nous rendons grâce à Dieu, dans sa miséricorde, qui nous a donné la force et la santé physique de suivre cette formation de DESS en Audit et Contrôle de Gestion.

Synonyme de fin de formation, ce mémoire a pu voir le jour grâce à feu M. Abdou SAGNA. Il était Expert-Comptable diplômé, Audit Spécialist à l'UNFPA et intervenant vacataire au CESAG. Il nous a accompagné tout au long de ce processus avec beaucoup de pédagogie et de professionnalisme. A travers ces quelques lignes, qu'il trouve notre profonde reconnaissance. Merci Monsieur pour tout.

Nous remercions :

- le gouvernement Français à travers ses Services de Coopération et d'Actions Culturelles des ambassades de France au Mali et au Sénégal pour le financement de cette formation ;
- la Représentation du Fonds des Nations Unies pour la Population au Niger pour nous avoir offert l'opportunité d'effectuer une étude sur leur bureau à travers un stage pratique de trois (3) mois ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour la qualité de sa formation et toute son équipe ;
- l'ensemble du corps professoral du CESAG, pour sa contribution à l'excellente formation que nous avons reçue ;
- toute la 19^{ème} promotion du DESS en Audit et Contrôle de Gestion, pour le soutien et l'entraide qui fut notre crédo durant toute la formation ;
- toute la communauté Malienne vivant au Sénégal, particulièrement celle du CESAG ;
- tous les stagiaires du CESAG ;
- tous nos parents et amis au Mali, pour leur soutien moral ;
- et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Recevez ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Sigles et Acronymes

AG	Administration Générale
AO	Appel d'Offres
APR	Personal Assistant to Representative (Assistant Personnel du Représentant)
AR	Assistant Représentant
ASEP	Appui au Suivi et à l'Évaluation des Politiques et Programme
AWP	Annual Work Plan (Plan Annuel de Travail)
BSB	Budget Biannuel de Support
CI	Contrôle Interne
CIPD	Conférence Internationale sur la Population et le Développement
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRC	Comité de Revue des Contrats
CRR	Estimation du contrôle sur le risque
DOS	Division for Oversight Services (Division du Contrôle Interne)
GED	Gestion Electronique des Documents
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IAPSO	Inter-Agency Procurement Services Office (Centrale d'Achat)
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut des Auditeurs Internes)
IRR	Inherent Risk Rating (Estimation des Risques Inhérents)
ISA	International Standards on Auditing (Normes Internationales d'Audit)
IST	Infection Sexuellement Transmissible
LCRC	Comité Local de Revue des Contrats
MORSS	Minimum Operating Residential Security Standards (Normes Minimales de Sécurité Opérées au sein des Résidences)
MOSS	Minimum Operating Security Standards (Normes Minimales de Sécurité Opérées)
NAF	National Finance Assistant (Chargé National des Finances)
NPA	National Programme Assistant (Assistant National du Programme)
NPO	National Programme Officer (Chargé National de Programme)
NPP	National Projet Personnel (Personnel National de Projet)
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OM	Operation Manager (Chargé des Opérations)

OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONU	Organisation des Nations Unies
PO	Purchase Order (Bon de Commande)
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SFP	Security Focal Point (Point Focal de Sécurité)
TRD	Termes de Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
VFP	Point Focal des Véhicules (Vehicle Focal Point)
VNU	Volontaire des Nations Unies

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1 : la place de la fonction achats dans l'entreprise.....	18
Figure 2 : démarche d'évaluation du contrôle interne.....	37
Figure 3 : exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine.....	40
Figure 4 : model d'analyse	43
Figure 5 : criticité des risques opérationnels	89
Figure 6 : matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de l'AG.....	94
Figure 7 : univers des risques	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : les différentes formes d'AO	21
Tableau 2 : synthèse des différentes approches méthodologique pour l'identification et l'évaluation des risques	25
Tableau 3 : dimensions du risque	26
Tableau 4 : risques opérationnels liés à l'AG.....	28
Tableau 5 : cotation de la gravité du risque.....	31
Tableau 6 : cotation de la probabilité de survenance.....	31
Tableau 7 : exploitation des tests : cas d'une facture d'achats	36
Tableau 8 : dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG.....	37
Tableau 9 : échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles	40
Tableau 10 : configuration staff UNFPA Niger	54
Tableau 11 : classification des informations par activité	59
Tableau 12 : identification des dispositifs de maîtrise et des risques opérationnels liés au processus du domaine de l'administration générale.....	70
Tableau 13 : tests de conformité sur les sujets légaux.....	73
Tableau 14 : tests sur l'immeuble d'exploitation	73
Tableau 15 : tests de conformité sur les équipements anciens	74
Tableau 16 : tests de conformité sur les nouvelles acquisitions.....	74
Tableau 17 : tests de conformité sur les documents d'archives	75
Tableau 18 : tests de conformité sur les véhicules du bureau	75
Tableau 19 : tests de conformité sur les voyages	76
Tableau 20 : tests sur la sécurité du personnel et des locaux	77
Tableau 21 : tests sur la possession de radio talkie-walkie	77
Tableau 22 : tests sur la formation sur le plan sécurité	77
Tableau 23 : tests de conformité sur les achats	78
Tableau 24 : tests de sur les inscriptions des fournisseurs	79

Tableau 25 : tests sur les Réquisitions et PO.....	80
Tableau 26 : tests sur les profils dans le système	80
Tableau 27 : tests de conformité sur le service de communication.....	81
Tableau 28 : exemple de répartition des charges de téléphone et fax pour le mois août	81
Tableau 29 : tests de permanence sur les accords	82
Tableau 30 : tests de permanence sur les équipements anciens	82
Tableau 31 : tests de permanence sur les nouvelles acquisitions	83
Tableau 32 : tests de permanence sur les documents d'archives.....	83
Tableau 33 : tests de permanence sur les véhicules du bureau.....	83
Tableau 34 : tests de permanence sur les voyages.....	84
Tableau 35 : tests de permanence sur les achats.....	84
Tableau 36 : tests de permanence sur le service de communication	85
Tableau 37 : mesure de la Probabilité (P).....	86
Tableau 38 : mesure de l'Impact (I)	86
Tableau 39 : évaluation de la probabilité et de l'impact.....	87
Tableau 40 : évaluation des Risques Inhérents (IRR)	88
Tableau 41 : évaluation de l'adéquation du contrôle.....	90
Tableau 42 : évaluation du contrôle sur le risque (CRR)	91
Tableau 43 : évaluation du Risque Résiduel (RRR).....	91
Tableau 44 : évaluation des dispositifs de contrôle des risques (Modèle de risques)	91
Tableau 45 : catégories de risque	95
Tableau 46 : estimation de la probabilité et de l'impact des risques de l'AG.....	96

Liste des annexes

Annexe 1 : grille de séparation de fonctions	103
Annexe 2 : questionnaire du contrôle interne.....	104
Annexe 3 : organigramme de l'UNFPA Niger.....	110
Annexe 4 : organigramme de l'UNFPA.....	111
Annexe 5 : forme C – état annuel du matériel durable.....	112
Annexe 6 : lettre d'affirmation de tenue d'inventaire	113
Annexe 7 : feuille de route journalière du véhicule.....	114
Annexe 8 : fiche historique du véhicule	115
Annexe 9 : cadre de contrôle des dépenses	116
Annexe 10 : bon de commande	117
Annexe 11 : les objectifs du CIPD et du millénaire	118
Annexe 12 : liste des principaux donateurs.....	119

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sigles et Acronymes.....	III
Liste des figures.....	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des annexes.....	VIII
Introduction Générale.....	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude.....	8
Chapitre I : Le domaine de l'Administration Générale.....	10
1.1. Administration de l'entreprise.....	10
1.1.1. Le rôle de l'activité administrative.....	10
1.1.2. Composantes de l'activité d'administration.....	11
1.2. Notion d'accord.....	12
1.2.1. Accord en forme solennelle.....	13
1.2.2. Accords en forme simplifiée.....	13
1.2.3. Quelques formes d'accord.....	13
1.2.4. La signature d'un accord.....	14
1.2.5. La ratification d'un accord.....	14
1.2.6. L'entrée en vigueur.....	14
1.2.6.1. Les accords bilatéraux.....	14
1.2.6.2. Les accords multilatéraux.....	14
1.2.7. L'application provisoire.....	15
1.3. Le cycle immobilisations corporelles.....	15
1.3.1. Notion du cycle immobilisations corporelles.....	15
1.3.2. Les aspects opérationnels du cycle immobilisation.....	16
1.3.2.1. Evaluation et identification des besoins en équipements.....	16
1.3.2.2. Expression interne des besoins.....	16
1.3.2.3. Sélection des fournisseurs.....	16
1.3.2.4. Commande d'immobilisations ou de démarrage de travaux.....	16
1.3.2.5. Réception des biens ou ouvrages.....	16
1.3.2.6. Cessions, destructions et mises au rebut.....	16
1.3.2.7. Suivi des mouvements des immobilisations.....	17
1.3.2.8. Inventaire physique des immobilisations.....	17
1.3.2.9. Sorties des immobilisations corporelles.....	17
1.4. La fonction Achats dans une entreprise.....	17
1.4.1. Place du service achats dans l'entreprise.....	18
1.4.2. Le processus opérationnel des achats dans l'entreprise.....	18
1.4.2.1. La politique d'achats.....	18

1.4.3.	Méthodes et procédures d'achats.....	19
1.4.3.1.	Achats par commande	19
1.4.3.2.	Achats directs	20
1.4.3.3.	Achat par appel d'offres.....	21
1.5.	Notion de Gestion des Documents d'Archives.....	21
1.5.1.	Le cycle de vie d'un document d'archives	22
1.5.1.1.	La création et l'utilisation.....	22
1.5.1.2.	La conservation.....	22
1.5.1.3.	La conservation définitive	22
1.5.2.	La mise en œuvre d'un système de gestion des documents d'archives.....	22
1.5.3.	La gestion des documents d'archives	23
1.5.3.1.	La gestion des documents de forme traditionnelle (archives physiques).....	23
1.5.3.2.	La gestion des documents d'archives électroniques	23
Chapitre II : Identification et évaluation des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus de l'Administration Générale		24
2.1.	Motivations et méthodologie générale de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques	24
2.1.1.	Motivations de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques.	24
2.1.2.	Méthodologie générale de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques... ..	25
2.2.	Notion de risque.....	25
2.2.1.	Définition du risque	25
2.2.2.	Dimensions du risque	26
2.2.3.	Typologie des risques	26
2.2.3.1.	Le risque selon la nature.....	26
2.2.3.2.	Le risque selon le niveau.....	27
2.2.3.3.	Le risque selon l'origine	28
2.2.4.	Les risques opérationnels.....	28
2.2.4.1.	Définition du risque opérationnel	28
2.2.4.2.	Risques opérationnels liés aux processus de l'AG.....	28
2.2.5.	Le modèle de risque.....	29
2.2.6.	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels	30
2.2.6.1.	Evaluation des risques opérationnels	30
2.2.6.2.	Hiérarchisation des risques opérationnels	31
2.3.	Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels	31
2.3.1.	Définitions et objectifs de contrôle interne du processus de l'AG	32
2.3.1.1.	Définition du contrôle interne du processus de l'AG.....	32
2.3.1.2.	Les objectifs du CI de l'AG	32
2.3.2.	Les composantes du Contrôle Interne	33
2.3.2.1.	Le contrôle de l'environnement :	34
2.3.2.2.	Evaluation des risques	34
2.3.2.3.	Les activités de contrôle :	34

2.3.2.4.	<i>L'information et la communication</i> :	34
2.3.2.5.	<i>Surveillance</i> :.....	35
2.3.3.	La séparation des tâches	35
2.3.4.	La méthodologie d'appréciation du contrôle interne de l'AG.....	35
2.3.4.1.	<i>La prise de connaissance du dispositif de contrôle interne</i>	35
2.3.4.2.	<i>La vérification de l'existence du système</i>	36
2.3.4.3.	<i>L'évaluation préliminaire du contrôle interne</i>	36
2.3.4.4.	<i>La vérification du fonctionnement</i>	36
2.3.5.	Dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG.....	37
2.3.6.	Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés à l'AG.....	39
Chapitre III : Méthodologie de l'étude.....		42
3.1.	Le model d'analyse de l'étude	43
3.1.1.	Prise de connaissance de l'AG de l'UNFPA NIGER.....	44
3.1.2.	Identification de risques.....	44
3.1.3.	Evaluation des risques	44
3.1.4.	Identification des mesures de contrôle	44
3.1.5.	Evaluation des mesures de contrôle.....	44
3.1.6.	Plan d'action	44
3.2.	Outil de collecte et d'analyse de données	45
3.2.1.	Organigramme	45
3.2.2.	Manuel de procédures.....	45
3.2.3.	Interview	45
3.2.4.	Observations	45
3.2.5.	Grille de séparation des fonctions	45
3.2.6.	Tableau d'identification des risques.....	46
3.2.7.	Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	46
3.2.8.	Les tests	46
3.2.9.	La population à rencontrer.....	46
Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude.....		48
Chapitre IV : Présentation de l'UNFPA.....		50
4.1.	Histoire de l'UNFPA	50
4.1.1.	Quelques dates.....	50
4.2.	Mission et objectifs	51
4.2.1.	Améliorer la santé en matière de reproduction.....	51
4.2.2.	Faire progresser les stratégies de population et de développement.....	51
4.2.3.	Appuyer les adolescents et les jeunes.....	52
4.2.4.	Prévenir le VIH/SIDA	52
4.2.5.	Promotion de l'égalité entre les sexes	52
4.2.6.	La protection des droits de la personne	52
4.2.7.	Apport d'aide dans les situations d'urgence.....	52
4.3.	Champ d'action mondial de l'UNFPA	52

4.4.	L'UNFPA au Niger.....	53
4.5.	L'organisation de l'UNFPA au Niger.....	54
Chapitre V : La description des procédures de l'Administration Générale de l'UNFPA Niger.....		55
5.1.	Procédure du domaine de l'Administration Générale.....	55
5.1.1.	Les questions légales qui portent sur les accords de base signés avec les gouvernements et autres organes	55
5.1.2.	La gestion des équipements.....	56
5.1.3.	L'enregistrement et la gestion des documents d'archives.....	58
5.1.4.	Le suivi quotidien de la gestion des véhicules du bureau et leur surveillance... ..	60
5.1.5.	L'immeuble d'exploitation qui sert de bureau pour la représentation.....	62
5.1.6.	La gestion des voyages	63
5.1.7.	Les procédures d'achat	64
5.1.7.1.	<i>Les étapes du processus d'achat</i>	<i>65</i>
5.1.8.	La sécurité du personnel et des locaux	67
5.1.9.	Le service de communication et télécommunication	68
5.2.	Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de l'AG ..	68
5.2.1.	Les dispositifs de maîtrise et des risques liés à l'AG	69
5.2.2.	Les tests d'audits	72
5.2.2.1.	<i>Les tests de conformité</i>	<i>72</i>
5.2.2.2.	<i>Les tests de permanence.....</i>	<i>82</i>
Chapitre VI : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus du domaine de l'AG du l'UNFPA Niger		86
6.1.	Évaluation des risques liés au processus de l'AG.....	86
6.2.	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG	90
6.2.1.	Evaluation de l'adéquation du contrôle.....	90
6.2.2.	Evaluation de l'efficacité du contrôle.....	90
6.3.	Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus du domaine de l'AG	95
6.3.1.	Résultat par catégorie de risque.....	95
6.3.2.	L'estimation des risques	96
6.3.3.	Univers des Risques	96
6.4.	Recommandations.....	97
Conclusion Générale		100
ANNEXES		102
Bibliographie.....		120



**Introduction
générale**

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises et organismes change constamment, au point que la gestion du changement et la maîtrise des risques sont devenues des éléments clés du management moderne. De nos jours, dans toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. A cet effet, le risque est perçu actuellement comme le principal variable dont la maîtrise confère à l'entreprise l'assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs.

Sachant que l'objectif primordial de toute entreprise est d'assurer sa pérennité, l'atteinte de cet objectif passe indéniablement par la maîtrise des risques liés chaque processus, chaque activité, chaque tâche qu'elle comporte. Pour cela, un dispositif de contrôle interne fiable et efficace doit être mis en place en vue de prévenir, identifier, détecter et évaluer les potentiels risques. Selon MONIER (2007 : 8), la démarche de maîtrise des risques permet de créer une vraie valeur ajoutée sur les sujets comme :

- le contrôle interne en permettant de décloisonner les actions de contrôles déjà existantes, d'articuler et de coordonner l'ensemble des dispositifs ; de dépasser l'approche exclusivement « défensive » du contrôle interne (centré sur la fiabilité des opérations financières et la conformité aux lois), en intégrant une approche plus « offensive », (visibilité sur le déploiement de la stratégie) ;
- le management en favorisant l'échange et la responsabilité des acteurs qui couvre et enrichi le dialogue entre les différents niveaux de l'entreprise.

Ainsi, la survie de toute entreprise ou organisme passe impérativement par la maîtrise de ses risques. Pour cette maîtrise, les dirigeants doivent élaborer de bonnes stratégies afin de minimiser la fréquence d'apparition ou l'impact, si ça se produisait, pour chaque risque identifié.

Placée au cœur des fonctions opérationnelles dans l'organisation structurelle des sociétés et organismes, l'administration générale (AG) est exposée à plusieurs types de risques. De nos jours, l'AG peut prendre diverses formes, selon les types d'organisations et les secteurs d'activité, qui font référence à sa prise en charge par les formalismes administratifs, règlementaires et juridiques. Ainsi, elle possède à la fois une dimension transversale et spécifique :

- transversale, car la composante administrative existe naturellement dans chaque processus, chaque activité ou chaque tâche mis en place dans tout type d'organisation, mais aussi par ce qu'on assiste à une forte mutualisation des fonctions administratives ;
- spécifique, au sens où la gestion administrative intègre les particularités des contextes d'exercice et des secteurs d'activités, notamment en ce qui concerne les domaines juridique et réglementaire.

On comprend par là toute l'importance que joue l'activité administrative au sein de l'organisation d'une structure. Toutefois, sa prise en charge implique de la part des acteurs opérationnels, à la fois :

- une grande multivalence au sens où les interventions sur les processus de gestion mobilisent un périmètre très large de connaissances techniques, juridiques, économiques et commerciales qui nécessitent d'être articulées et combinées entre elles pour répondre aux besoins de gestion, le tout associé à une réelle professionnalité relationnelle ;
- une forme de spécialisation qui porte moins sur une expertise bureautique, comptable ou managériale.

Ainsi, l'activité administrative inclut donc la prise en charge des différentes dimensions administratives des activités de gestion d'une part, mais aussi joue le rôle d'interface entre les différents acteurs internes et externes de l'organisation d'autre part. Cette position rend l'administration générale assez vulnérable et l'expose à plusieurs sources de risques inhérents, tant externe qu'interne à la structure. Ces risques proviennent généralement de l'inexistence ou la défaillance des procédures, de la faiblesse du contrôle interne mis en place, d'une mauvaise distribution des rôles et responsabilités. Face à cette situation, les dirigeants doivent mettre en place des dispositifs efficaces de maîtrise de ces risques.

Placé au cœur de l'organisation structurale, l'administration générale (AG) constitue le socle de la gestion quotidien de l'UNFPA au Niger. A cet effet, elle fait face à plusieurs facteurs, sources de risques. L'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques liés à l'AG sont des conditions impératives pour le bon fonctionnement de

l'organisation. Des études préliminaires effectuées depuis 2005 ont permis d'adopter une classification interne des risques au sein de l'UNFPA. Classification qui permet de catégoriser les risques en les rassemblant autour de cinq (5) thèmes qui sont : Risques Externes, Risques d'Interaction, Risques de Processus, Risques Humains, Risques du Système d'Information et de Technologie. Cela a abouti à l'adoption de l'approche par les risques comme seule méthodologie pour la réalisation des missions d'audit.

Cependant, face à la complexité de tâches quotidiennes, à la croissance des activités, à l'interaction entre les différents services concernés, la maîtrise des risques liés à l'activité administrative de l'UNFPA Niger est de plus en plus altérée. Cela s'est traduit par :

- des retards considérables dans l'exécution du programme annuel de travail ;
- des retards dans le traitement quotidien des dossiers ;
- des retards sur le plan de formation du personnel sur le plan de sécurité du bureau ;
- des insuffisances constatées sur les dispositifs de sécurité du bureau ;
- des retards dans l'approbation des opérations initiées ;
- des mauvaises attributions de tâches ;
- des mauvais outputs du système informatique.

Face à ces insuffisances constatées, dont les sources sont assez diverses, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- mettre en place un service d'audit interne ;
- constituer une équipe spéciale constituée notamment du représentant et une franche partie du personnel administratif afin de passer en revue toutes les tâches, activités et processus, et réviser les rôles et responsabilités ;
- solliciter un concours externe (stagiaire) afin de procéder à une mission d'identification, d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'administration générale.

Cette dernière solution nous semble opportune et surtout moins onéreuse pour l'UNFPA Niger. Elle permettra d'identifier de manière concrète les risques liés à l'AG, de les maîtriser et contribuera à l'amélioration de la gestion quotidienne pour une meilleure performance du bureau.

Au regard de ce qui précède, notre question de recherche est : quel est le profil des risques opérationnels liés à l'administration générale de l'UNFPA Niger ?

De cette question générale, découlent des questions spécifiques :

- quels types de risques existent au niveau des processus, activités et tâches de l'AG et qui peuvent entraver la bonne exécution des objectifs du bureau ?
- ce profil des risques réduit-il potentiellement l'efficacité du bureau ?
- quelle est la nature des moyens mis en place pour l'identification des risques ?
- quel est l'impact sur le fonctionnement de l'AG du bureau au cas où ces risques se réalisent ?
- quels sont les contrôles mis en œuvre pour minimiser la probabilité de réalisation de ces risques et atténuer leur impact le cas échéant ?
- comment améliorer le système de contrôle interne mis en place au niveau de l'AG s'il se révèle défaillant ?

Dans l'objectif de répondre à toutes ces questions, notre choix s'est porté sur le thème libellé ainsi : **L'Audit de l'Administration Générale de l'UNFPA : Cas de la Représentation du NIGER.**

L'objectif principal de notre étude est de procéder à une analyse afin d'identifier et d'évaluer les risques auxquels fait face l'administration générale de l'UNFPA Niger d'une part, et d'autre part identifier et évaluer des dispositifs de contrôle mis en place.

De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- décrire et analyser le processus de l'administration générale de l'UNFPA Niger ;
- identifier les risques liés à l'administration générale de l'UNFPA Niger ;

- évaluer et hiérarchiser les risques identifiés ;
- identifier et évaluer les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'administration générale de l'UNFPA Niger ;
- dresser une matrice de risques liés à l'AG du bureau de l'UNFPA Niger
- dégager une catégorie de risques liés à l'AG de l'UNFPA Niger.
- Formuler des recommandations à la suite des défaillances constatées.

Compte tenu du champ assez élargi du domaine de l'administration générale au sein de l'UNFPA Niger dont les composantes (sous domaines) sont les suivantes :

- les sujets légaux qui portent sur les accords de base existant entre UNFPA Niger et la République du Niger ;
- les accords et autres mesures entrant en compte dans l'utilisation ou le partage des locaux servant de bureau entre l'UNFPA Niger et autres agences des Nations Unies ;
- la gestion des équipements qui porte sur la tenue des fiches d'immobilisations dans le réseau Atlas (application de gestion utilisée par quatre (4) agences des Nations Unies dont l'UNFPA), l'inventaire des biens corporels, la vérification des équipements des projets financés par l'UNFPA ou l'ONU ;
- l'enregistrement et le classement des documents d'archives ;
- l'achat, l'utilisation, le suivi et l'entretien des véhicules ;
- l'organisation et le déroulement des voyages ;
- la sécurité des locaux et du personnel ;
- le processus d'achat ;
- le service de communication et de télécommunication.

Nous avons décidé de circonscrire notre étude autour de quatre (4) grands axes, qui, à notre avis, prennent en charge l'essentiel de ces sous domaines cités ci-dessus. Il s'agit

de : la notion des accords, le cycle des immobilisations corporelles, la fonction des achats et la notion de gestion des documents d'archives.

Cette étude présente un intérêt pour :

- **UNFPA Niger**

Elle permettra au Représentant de l'UNFPA et à l'ensemble de son personnel de s'imprégner du niveau de contrôle interne appliqué au sein du domaine de l'Administration Générale et d'en savoir plus sur le profil des risques spécifiques à ce domaine. Et sur la base des recommandations que nous suggérerons, le Bureau améliorera ainsi ses performances vis-à-vis des objectifs de l'UNFPA.

- **Nous-mêmes**

Tout d'abord, cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises pendant la formation. Ensuite, d'apprendre aux cotés des "Audit Specialists" de l'UNFPA le fonctionnement de l'audit au sein de leur organisation. Enfin, de conduire une mission d'audit au niveau de l'Administration Générale de la Représentation de Niger.

Ce présent mémoire sera divisé en deux parties :

- une première consacrée au cadre théorique de l'étude touchera l'AG dans son ensemble. Cela passera par une revue littéraire sur les cycles classiques s'y trouvant et aussi les spécificités de l'UNFPA dans les sous domaines de l'AG. On fera un scope sur le contrôle interne et les risques ;
- une seconde partie consacrée au cadre pratique. Elle passe par la description de l'existant, les tests, les différentes évaluations et la formulation des recommandations.



Première partie :
Cadre théorique de
l'étude

Introduction de la première partie

De nos jours, la structure interne d'une entreprise est organisée de telle sorte que le travail quotidien est une chaîne dont l'objectif final de toutes les composantes est de faciliter la circulation des flux et ainsi, d'atteindre les objectifs fixés. On attend par composante les différentes fonctions existantes en son sein. L'administration Générale (AG), fonction transversale, est comme l'anneau principal servant de lien avec les autres pièces de la chaîne. Elle assure le relai entre la base et le sommet d'une part mais aussi entre les services de même niveau hiérarchique d'autre part. Elle apporte sa contribution à toutes les autres fonctions de l'entreprise pour une amélioration continue de la performance. Englobant l'essentiel de la gestion quotidienne d'une entreprise, elle se positionne dans la structure organisationnelle de l'UNFPA Niger comme le véritable poumon animateur des activités. A cet effet, elle englobe au passage des cycles classiques de l'audit tels que le cycle immobilisations corporelles et les cycles des achats, mais aussi des cas rares à la limite spécifique à l'organisation.

Ainsi, pour mieux aborder la phase pratique de notre travail, une revue paraît nécessaire sur les fondements de l'activité administrative. C'est pourquoi cette première partie théorique, subdivisée en trois chapitres, y sera consacrée. Nous aborderons dans un premier temps les notions de l'administration d'une entreprise et les éléments constitutifs de cette fonction. Ensuite, une étude sur les risques opérationnels liés au processus de l'AG et le Contrôle Interne (CI) y afférant nous conduira à la modélisation de notre méthodologie de l'étude pour le travail sur le terrain.

Chapitre I : Le domaine de l'Administration Générale

Dans ce premier chapitre, nous allons étudier les fondements théoriques de l'Administration Générale au sein de l'UNFPA Niger.

La structure d'une organisation constitue les moyens mis en œuvre afin de diviser le travail entre des tâches indépendantes et dont la finalité est d'assurer la coordination entre ces tâches. Ainsi, l'AG étant le centre nerveux des activités dans une société, elle représente le système qui permet d'assurer la coordination entre les différentes fonctions et tâches dans une société. On attend par AG, le noyau de la gestion quotidien d'une organisation. Parlant de gestion, GRAWITZ (2004 : 74), définit la gestion comme l'« ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée ». Et pour De BOISLANDELLE (1998 : 327), le terme gestion peut être entendu de différentes façons à caractère réducteur (gestion de l'ordinaire) ou au contraire valorisant (action stratégique).

Pour mieux optimiser cette phase de notre étude, nous allons procéder à une revue de la littérature sur chaque sous domaine de l'AG.

Pour cela, nous allons rattacher, si possible, aux cycles classiques d'audit le/les sous domaines y afférent et effectuer une étude spécifique sur les autres sous domaines. Pour un départ, que peut-on retenir de l'administration d'une entreprise ?

1.1. Administration de l'entreprise

Pour rester concurrentiel, une entreprise doit constamment rechercher à améliorer son efficacité et sa productivité. Ce sont les conditions de sa survie et de son développement. L'organisation administrative est une composante de cette efficacité au même titre que la fonction commerciale ou de production. C'est pour cela que l'activité administrative de l'entreprise est primordiale. Elle doit coordonner toutes les autres activités.

1.1.1. Le rôle de l'activité administrative

L'activité administrative concerne en général tout ce qui, dans une activité de production de biens ou de services, ne vise pas directement le processus de conception/production/vente. Elle est évidemment aussi très présente dans les services

publics. En outre, l'administratif s'infiltré partout. La plupart des services sont confrontés, à des degrés divers, à des tâches administratives.

Selon LIVIAN (2008 : 31), pour Henri FAYOL (1841 – 1925), l'activité d'administration d'une entreprise consiste à :

- prévoir et planifier ; c'est scruter l'avenir et le préparer : se fixer des objectifs ;
- organiser ; en ce sens de donner les moyens (matériaux, outillage, capitaux et personnel) nécessaires à une entreprise pour fonctionner ;
- commander ; donner des directives et des ordres. C'est l'art de « manier » les hommes ;
- coordonner les activités de tous,
- contrôler les résultats obtenus et leur conformité aux objectifs fixés.

1.1.2. Composantes de l'activité d'administration

L'activité d'administration n'est pas directement productive mais, sans elle, toutes les autres activités de l'entreprise sont impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion, et même le fonctionnement entier de l'entreprise seraient freinés. Les missions de la fonction administrative sont donc nombreuses, très variées et assurées par plusieurs services à la fois. Ainsi, l'activité d'administration est une activité de soutien aux activités commerciales, de production, d'approvisionnement etc.

Selon DELMOND & al (2008 : 3), tout manager, quelle que soit sa responsabilité dans l'organisation, est confronté à la pertinente question d'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans son activité. Cela soulève toujours l'épineuse question de gestion de l'information. On appelle gestion des connaissances (knowledge management en anglais) les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin de les organiser et de les diffuser (DELMOND & al, 2008 : 233).

L'objectif est donc de transformer l'information en connaissance utile pour l'entreprise. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un rôle prépondérant dans la gestion des connaissances. Les sites à gestion de contenus, les

forums, les listes de diffusion, les intranets... sont des outils à la disposition des entreprises.

Pour DELMOND & al (2008 : 112-115), la gestion de l'information comporte quatre grandes étapes à savoir :

- collecte d'informations qui peuvent provenir de sources internes (service de comptabilité, service commercial, les salariés) comme de sources externes (banques, fournisseurs, clients) ;
- tri des informations collectées afin de faire une sélection ;
- saisie des informations sélections ;
- traitement.

L'information doit circuler de façon optimale tant pour les activités opérationnelles de l'entreprise (relative à la production) que pour les activités qui les soutiennent. Les flux d'information peuvent provenir des supports suivants : le document papier, le téléphone, la rencontre avec d'autres personnes, internet, intranet, etc.

La qualité et la pertinence des informations aura une incidence sur les décisions prises au sein de l'entreprise.

A travers cette revue sur l'activité de l'administration, nous voyons clairement toute son importance au sein d'une structure. L'AG à l'UNFPA Niger, le plus vaste des domaines d'audit de l'organisation, regroupe en son sein plusieurs cycles classiques d'audit. Le cycle immobilisation incorporelle et celui des achats englobe l'essentiel de ses sous domaines. D'où une partie importante de cette étude leurs sera consacrée. Premier des neuf (9) sous domaines, les sujets légaux est spécifique en lui, il porte sur les accords signé entre l'UNFPA et le gouvernement de la république de Niger. Une revue intéressante lui sera consacrée. Idem pour l'enregistrement et la gestion des documents d'archives.

1.2. Notion d'accord

Selon ROCHE (2012 : 23), dans la pratique internationale, les termes "accord", "charte", "convention", "pacte", "protocole" et "traité" sont employés de façon indifférente pour désigner la même chose. On peut considérer un accord comme une convention établie

entre deux (2) ou plusieurs parties. Toujours pour ROCHE (2012 : 19), en droit international, un traité est un accord de volonté entre deux (2) ou plusieurs sujets de droit international public, destiné à produire des effets de droit. Un accord est un engagement international soumis à l'approbation d'un gouvernement. Il est important de rappeler, à titre liminaire, que le droit des traités est codifié par la convention de Vienne du 22 mai 1969 (ROCHE, 2012 : 23). Le droit international, qui n'est pas formaliste, laisse toute liberté aux parties quant à l'appellation donnée à leur engagement. Nous pouvons distinguer deux (2) types d'accords :

1.2.1. Accord en forme solennelle

Ils sont conclus au nom des chefs d'Etats et signés soit par le président de la république, soit le plus souvent en son nom. Ces accords doivent faire l'objet d'une ratification et l'instrument de ratification est également signé par le président de la république (CORTEN, 2009 : 145).

1.2.2. Accords en forme simplifiée

Ces accords sont conclus au nom des gouvernements. Les pouvoirs de signature des accords en forme simplifiée sont signés par le ministre des affaires étrangères de même que, le cas échéant, les instruments d'approbation de ces accords (la signature de l'accord peut alors être effectuée par un autre ministre, un ambassadeur ou le chef de délégation) (CORTEN, 2009 : 148).

1.2.3. Quelques formes d'accord

Nous avons entre autre :

- **Accord bilatéral** : c'est un traité conclu entre deux Etats, ou entre un Etat et une organisation internationale (COMBACAU, 2010 : 75).
- **Avenant** : c'est un accord modifiant partiellement ou complétant un accord antérieur (ROCHE, 2012 : 27).
- **Convention** : ce terme, lorsqu'il qualifie des accords bilatéraux s'emploie souvent pour des matières techniques. Il est traditionnel pour certaines catégories d'accords : consulaires, fiscales, coopérations culturelle et administrative (COMBACAU, 2010 : 88).

- **Traité multilatéral** : c'est un traité conclu entre plus de deux Etats.

1.2.4. La signature d'un accord

En dehors du Président de la République, du Premier ministre et du ministre des affaires étrangères, tous les signataires d'un accord, quelle que soit sa dénomination, doivent être munis de pouvoirs. A la différence des accords, les arrangements administratifs peuvent être signés sans pouvoirs. (ROCHE, 2012 : 23).

1.2.5. La ratification d'un accord

La ratification est une procédure solennelle par laquelle un sujet de droit international exprime de façon définitive son consentement à être lié. Cette procédure est visée, pour les traités conclus entre Etats (ROCHE, 2012 : 21).

1.2.6. L'entrée en vigueur

L'entrée en vigueur d'un accord a lieu conformément aux stipulations de celui-ci.

1.2.6.1. Les accords bilatéraux

Selon CORTEN (2009 : 145), les accords en forme simplifiée entrent en vigueur après remise à l'autre partie d'un instrument d'approbation ou, plus généralement, d'une notification de l'accomplissement des procédures exigées par le droit interne pour l'entrée en vigueur d'un tel accord. La clause finale habituellement retenue fixe l'entrée en vigueur au premier jour du deuxième mois suivant la remise du deuxième instrument d'approbation ou de la deuxième des notifications.

Toujours pour CORTEN (2009 : 146), les accords en forme solennelle entrent en vigueur après la remise des instruments de ratification. L'instrument de ratification est un acte signé par le Président de la République et contresigné par le Premier ministre et par le ministre des affaires étrangères.

1.2.6.2. Les accords multilatéraux

Selon ROCHE (2012 : 23), un accord multilatéral entre habituellement en vigueur à partir du dépôt d'un nombre déterminé d'instruments exprimant le consentement de ces États à être liés par l'engagement, ou passé un certain délai après ce dépôt. Cette entrée en vigueur, dite générale, n'a cependant d'effet que pour les États ayant procédé à ce dépôt. La

possibilité d'une entrée en vigueur pour l'ensemble des États à partir du dépôt des instruments d'une partie seulement d'entre eux doit être réservée aux amendements à certaines conventions multilatérales.

1.2.7. L'application provisoire

L'application provisoire peut être prévue par les dispositions finales pour des raisons liées à des circonstances particulières, mais elle doit rester exceptionnelle. Elle s'explique pour des raisons avant tout d'ordre pratique et peut aboutir à des situations juridiquement incertaines si l'entrée en vigueur tarde. Elle est à proscrire en toute hypothèse, lorsque l'accord peut affecter les droits ou obligations des particuliers et lorsque son entrée en vigueur nécessite une autorisation du Parlement (COMBACAU, 2010 : 100).

Ce dernier point met fin à notre revue sur les accords, ce qui nous conduit à l'étape suivantes de notre revue : le cycle immobilisation corporelle.

1.3. Le cycle immobilisations corporelles

Les immobilisations sont regroupées en trois grandes catégories à savoir : les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Les sous domaines gestion de l'immeuble d'exploitation, gestion des équipements et suivi quotidien de la gestion des véhicules entrent dans la classification des immobilisations corporelles. A cet effet, cette revue littéraire sur ce cycle.

1.3.1. Notion du cycle immobilisations corporelles

Selon le Système Comptable OHADA (2002 : 650) « les immobilisations corporelles sont des biens matériels relevant de la catégorie des immobilisations. Ils regroupent ceux acquis en pleine propriété, en nue-propriété, en usufruit et en crédit-bail ». Quant à OBERTH (2004 : 375), il soutient que les immobilisations corporelles sont des actifs corporels propriétés de l'entreprise. Cette dernière les utilise pour plus d'un exercice comptable soit : pour la production des biens et services ou pour être loués à des tiers ou à des fins administratives.

Selon BARRY (2004 : 14), le cycle immobilisations regroupe l'ensemble des opérations de l'identification du besoin d'investissements jusqu'à la sortie de l'immobilisation du patrimoine d'organisation.

1.3.2. Les aspects opérationnels du cycle immobilisation

Le cycle est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires (BARRY, 2004 : 14). Au niveau du cycle immobilisation, nous avons :

1.3.2.1. Evaluation et identification des besoins en équipements

Selon BARRY (2004 : 51), cette fonction est constituée de l'ensemble des opérations de recensement et d'évaluation des besoins en équipement. Elle comprend aussi la détermination des modalités de financement des équipements retenus et l'approbation du budget finalement retenu par les organes habilités de la société.

1.3.2.2. Expression interne des besoins

Cette fonction est relative aux expressions de besoins d'acquisition ou de travaux formulées par les différents services et départements dans une organisation. Elles sont faites suivant les modalités fixées par la direction de l'entreprise et sont consignées dans les demandes d'achats ou de démarrage de travaux (BARRY, 2004 : 51).

1.3.2.3. Sélection des fournisseurs

Selon BARRY (2004 : 51), cette fonction est généralement du ressort du service des achats. La conclusion de marchés de gré à gré, une offre restreinte adressée à quelques fournisseurs et un appel d'offre ouvert aux sociétés habilitées sont les différentes possibilités de procéder pour la sélection un fournisseur (BARRY, 2004 : 20).

1.3.2.4. Commande d'immobilisations ou de démarrage de travaux

Elle est relative aux opérations d'émission de bons de commande. Elle englobe aussi les opérations de relance en cas de retard constaté (BARRY, 2004 : 21).

1.3.2.5. Réception des biens ou ouvrages

Cette fonction est exercée soit par un agent ou par une commission de réception. Elle concerne le contrôle de la qualité et de la quantité des biens commandés, et le respect des délais conformément aux prix à la commande. La réception est sanctionnée par un bon de livraison, un bon de réception, ou un procès-verbal de réception (BARRY, 2004 : 21).

1.3.2.6. Cessions, destructions et mises au rebut

Cette fonction suit les procédures suivantes :

- identification des immobilisations éligibles, à la cession ou à la mise au rebut ;
- approbation préalable de ces opérations par les personnes habilitées ;
- information du service comptable (BARRY, 2004 : 51).

1.3.2.7. Suivi des mouvements des immobilisations

Elle est relative aux tâches de tenue et de mise à jour régulières des fichiers des immobilisations qui permettent de faire le rapprochement entre les données générées par la comptabilité et celles obtenues lors de l'inventaire physique annuel (BARRY, 2004: 63).

1.3.2.8. Inventaire physique des immobilisations

Il constitue un recensement détaillé de l'ensemble des immobilisations que détient une société. Selon BARRY (2004 : 44), il est constitué des tâches suivantes : la préparation de l'inventaire, la prise d'inventaire, le traitement des résultats de l'inventaire.

1.3.2.9. Sorties des immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles peuvent sortir d'une société des façons suivantes :

- **Cession** : c'est une sortie en conférant le titre de propriété du bien à une autre personne physique ou morale. Elle est faite soit par voie de vente ou à titre gratuit. Les raisons conduisant à une cession sont entre autre l'amortissement total du bien, l'obsolescence du bien ou la politique de remplacement des biens dans une société.

- **Mises au rebut** : lorsqu'elles perdent de la valeur et de l'utilité au cours de leur vie dans l'entreprise, les immobilisations sont sorties de l'exploitation et mises à l'écart sur la décision de la direction (SAMBE & al, 2003 : 142 & 640-641).

- **Vol** : à la suite d'un vol, la société sort l'immobilisation de son fichier.

La sortie d'une immobilisation met fin à sa vie au sein de l'organisation. D'où l'annonce du point suivant : le cycle achat.

1.4. La fonction Achats dans une entreprise

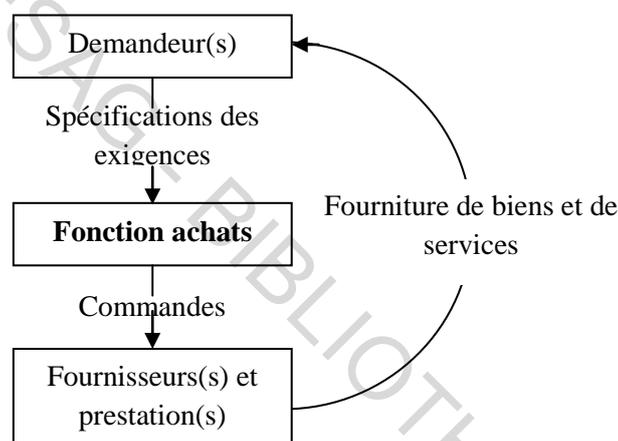
BRUEL (2008 : 5) et BARRY (2004 : 15) définissent la fonction achats comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services au sein de l'entreprise. Cette

responsabilité se traduit par : l'acquisition du bien ou du service demandé, en qualité et en quantité, le coût le plus bas possible, dans les délais et dans les meilleures conditions de livraison possible. La fonction achats paraît comme un levier stratégique de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité (CAVERIVIERE, 2007 : 13). Selon PETIT (2008 : 6), c'est une fonction incontournable, mais un métier tout juste reconnu.

1.4.1. Place du service achats dans l'entreprise

Selon CAVERIVIERE (2007 : 13), la fonction achats est une fonction transversale des activités d'une entreprise. Qu'il s'agisse de biens, de services ou de travaux. Ainsi, la fonction achats se positionne entre le demandeur et les fournisseurs de l'entreprise.

Figure 1 : la place de la fonction achats dans l'entreprise



Source : CAVERIVIERE (2007 : 13)

1.4.2. Le processus opérationnel des achats dans l'entreprise

«Un processus est un enchaînement d'actions organisées dans le temps pour aboutir à un résultat escompté» (BECOUR, 1996 : 12 ; MADERS & al, 2006 : 4). L'achat, étant un processus très important et transversal de l'entreprise, il nécessite l'élaboration d'une politique spécifique en cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

1.4.2.1. La politique d'achats

Pour PERROTIN & al (2007 : 24), la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. Ils ajoutent qu'elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et porte sur les points ci-après : la politique produits, la politique fournisseurs, la définition de la

stratégie de communication interne et externe et les systèmes d'information associé, et la politique de ressources humaines et l'établissement des règles de déontologie.

Pour CAVERIVIERE (2007 : 32), la politique d'achats exprime des orientations à court, moyen, long termes et s'accompagne d'objectifs généraux qui peuvent conduire à la définition d'objectifs opérationnels à court terme tels que :

- mise en place des critères de sélection des fournisseurs plus exigeants ;
- simplification des conditions d'approvisionnement par la mise en place des accords-cadres ou utilisation de places du marché ;
- accroissement des performances exigées des fournisseurs en termes de fiabilité du produit, de respect des délais, voire d'amélioration de leurs niveaux de prix c'est-à-dire en termes de qualité-coût-délais.

Pour un achat, le choix de la politique découle des contraintes qui s'expriment en termes de délais, de risques, de coût ou de qualité (BLANCHARD & al, 1999 : 50).

1.4.3. Méthodes et procédures d'achats

Différentes méthodes et procédures qui s'offrent aux entreprises sont :

1.4.3.1. Achats par commande

L'achat par commande consiste à passer une commande dans les conditions spécifiées de prix, services, qualité, délai, et de modalité de règlement auprès d'un fournisseur après avoir consulté quelques-uns (BECOUR & al, 1996 : 141).

La décision de procéder ainsi est la suite d'une procédure qui permet de valider le bien-fondé de la demande. L'achat par commande regroupe les fonctions suivantes :

1.4.3.1.1. Budgétisation et suivi des dépenses

Elle regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions des dépenses et leur approbation, de même les opérations de suivi des engagements (BARRY, 2004 : 20).

Pour WILMOTS (2002 : 129), le demandeur doit veiller lui-même à ce que l'achat ait été budgétisé et qu'il ne dépasse le montant maximal qui lui a été attribué.

1.4.3.1.2. Expression de besoins

Chaque service d'une entreprise exprime ses besoins en remplissant une demande d'approvisionnement. Cette demande doit être pré-numérotée, établit en nombre suffisant d'exemplaires, (SAMBE & al, 1999 : 393). Selon BOUVIER (1990 : 66), la demande doit être signée par une personne habilitée dont le rôle est de vérifier les justificatifs. Pour LEGOUGE (1998 : 211), cette phase est fondamentale pour la réussite du processus.

1.4.3.1.3. Sélection du fournisseur

Selon BARRY (2004 : 21), cette fonction couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Bien souvent, l'entreprise, pour ses achats, fait recours à ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords ou par tacites. Ainsi, elle fait recours à d'autres fournisseurs au le cas où les habituels ne peuvent pas honorer.

Pour obtenir l'assurance que les acquisitions sont effectuées dans les meilleures conditions qualité-coût-délai, le service des achats tiens à jours un fichier des fournisseurs avec les détails nécessaires (SAMBE & al, 1999 : 393).

1.4.3.1.4. Passation de la commande

Les commandes sont passées sur la base de bon de commande pré-numéroté, établit en plusieurs exemplaires et signé par les personne habilitées.

1.4.3.1.5. Réception des livraisons :

Cette fonction regroupe toutes les opérations de contrôle quantités/qualité des biens et services livrés (BARRY 2004 : 21). Elle est exercée soit par un agent de l'entreprise ou par une commission de réception. La réception est sanctionnée par un bon de livraison, un bon de réception, ou un procès-verbal de réception (BARRY, 2004 : 21). Selon SAMBE & al (1999 : 393), en cas de livraison partielle, de procéder à l'annulation du bon de commande initial et établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison.

1.4.3.2. Achats directs

Il peut arriver que le schéma d'acquisition préétablit soit perturbé par des faits inattendus. Dans ce cas, la possibilité est donnée aux utilisateurs d'initier et d'effectuer eux-mêmes certains achats (BRUEL, 2008 : 94).

Dans ce cas, selon WILMOTS (2002 : 32), la procédure établit doit être vérifiée après coup en vue de s'assurer que toutes les étapes d'approbation ont été suivies.

Selon BOUVIER (1990 : 63), la possibilité d'acheter directement doit être limité avec précision. L'achat direct concerne le plus souvent les commandes jugées urgentes.

1.4.3.3. Achat par appel d'offres

A la différence du marché gré à gré, l'appel d'offre (AO) consiste à publier un avis d'appel public à la concurrence suivant des termes de références (TDR) définissant les modalités du marché. L'achat par AO a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace (BOUVIER, 1990 : 83).

Les informations données dans les TDR pour chaque fournisseur doivent être identiques afin que la concurrence soit loyale et que le traitement soit impartial.

1.4.3.3.1. Les différentes formes d'AO

Le tableau ci-après indique les différentes formes d'AO

Tableau 1 : les différentes formes d'AO

Types d'AO	Caractéristiques
AO verbal	<ul style="list-style-type: none"> - Exceptionnellement utilisé en cas d'urgence, - Délai court, ne permettant pas la rédaction des TRD et le dépouillement des offres, - Nombre d'appel verbal limité.
AO restreint ou sur performance	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre limité de fournisseurs préalablement connus, - Produits exigeants une spécification, - Délais des efforts modérés
AO classique	<ul style="list-style-type: none"> - Délais long, - Nécessite de gros efforts, - Offres acceptées de tous les fournisseurs, - TDR identique pour tous les fournisseurs.

Sources : nous-mêmes, élaboré à partir de BOUVIER 1990 & LEGOUGE 1998

1.5. Notion de Gestion des Documents d'Archives

C'est « le domaine de la gestion qui est chargé de contrôler efficacement et systématiquement la création, la réception, la maintenance, l'utilisation et la mise à disposition des documents incluant les processus de saisie de l'information et de preuve sur les affaires et les transactions ». Elle consiste à identifier, classer, archiver, préserver, et

quelquefois détruire des documents dotés d'une certaine valeur juridique. Son objectif est d'organiser de manière efficace et systématique tous les documents ou données dont une entreprise peut avoir besoin pour justifier son activité, dans un objectif de traçabilité, d'intégrité, de sécurité et de pérennité des informations mais également de respect des exigences légales (DUCHARME, 2005 : 5).

1.5.1. Le cycle de vie d'un document d'archives

Le cycle de vie d'un document d'archives se définit en trois grandes étapes :

1.5.1.1. La création et l'utilisation

Appelées durée d'utilisation courante ou archives courantes, elles consistent, à la réception et à la gestion des documents jusqu'à la fin de traitement (CHABIN, 2000 : 65).

1.5.1.2. La conservation

Appelées archives intermédiaires, elle dure toute la durée légale de prescription. Le document répond, pendant ce cycle, à des impératifs de conservation légaux et commerciaux (CHABIN, 2000 : 66).

1.5.1.3. La conservation définitive

C'est archivage définitif pour des raisons historiques et/ou juridiques.

N.B. peut s'ajouter à cette étape, une dernière étape de tri et de destruction.

1.5.2. La mise en œuvre d'un système de gestion des documents d'archives

Selon CHABIN (2000 : 145), un système de gestion des documents d'archives consiste à créer, approuver et renforcer les politiques d'archivage, incluant un système de classement et une politique de conservation des documents d'archives. Il permet de développer un plan de classement des documents d'archives, qui inclut la localisation à court et long terme des archives physiques et informatiques. Il permet aussi d'identifier les archives existantes et celles nouvellement créées, les classer, puis les stocker selon les procédures d'exploitation en vigueur. Il coordonne l'accès aux documents d'archives et leur circulation, au sein comme en dehors de l'entreprise. Enfin, il applique une politique de conservation pour archiver et détruire les documents d'archives selon les besoins opérationnels et en fonction de critères juridiques ;

L'objectif est de garantir l'existence et l'accessibilité des documents, leur authenticité, leur fiabilité et leur intégrité, et de permettre qu'ils soient exploitables.

1.5.3. La gestion des documents d'archives

Il existe essentiellement deux types de gestion des documents d'archives :

1.5.3.1. La gestion des documents de forme traditionnelle (archives physiques)

Gérer physiquement des documents d'archives implique une grande variété de disciplines. Selon CHABIN (2000 : 80), la gestion des archives physiques implique son identification, sa pertinence et son l'authenticité. Il ne doit pas subir d'altération volontaire ou accidentelle. Les documents archivés doivent être stockés de telle façon qu'ils soient à la fois accessibles et protégés des dégâts. Le sort final de documents d'archives n'est pas toujours la destruction. Il peut aussi prendre la forme d'un versement dans un service d'archives historiques, un musée ou une bibliothèque (DUCHARME, 2005 : 4).

1.5.3.2. La gestion des documents d'archives électroniques

Selon GED (2013 :20), la gestion des documents d'archives numériques est décrite comme soulevant des problèmes assez particuliers. Il est plus difficile d'assurer que le contenu est préservé et protégé. Des questions se posent sur la capacité de conserver, de rendre toujours accessibles et lisibles les documents numériques à long terme. Pour être lus, les documents d'archives numériques requièrent la combinaison d'une version de logiciel et d'un système informatique. A ce niveau, il existe un risque d'obsolescence vu la vitesse à laquelle les technologies changent.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre la fonction de l'Administration Générale de façon générale, sa position, son rôle et toute son importance au sein de l'organisation d'une structure. A travers ses attributs au sein de l'UNFPA Niger, nous avons identifié les cycles classiques d'audit au sein desquels se regroupent certains de ses sous domaines et isolé les sous domaines assez particuliers. Ce qui nous a permis d'effectuer notre revue de la littérature et a contribué à renforcer nos connaissances théoriques sur l'AG.

Chapitre II : Identification et évaluation des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus de l'Administration Générale

De nos jours, la performance et le succès d'une entreprise passe surtout par une bonne organisation. Cependant, même avec une bonne organisation structurellement, une défaillance au niveau interne peut être un facteur de non réussite. Ainsi, à la recherche de l'équilibre interne souhaité, l'entreprise met en place un système contrôle interne adapté à son contexte en vue de maîtriser les risques auxquels elle est exposée.

Ainsi, l'activité de l'audit est plus que jamais centrée autour de la maîtrise des risques. D'où, son étude à travers ce chapitre.

2.1. Motivations et méthodologie générale de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques

La motivation est le principal élément poussant les dirigeants à un management efficace des risques.

2.1.1. Motivations de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques

Le management des risques est un processus visant à identifier, évaluer et traiter les menaces affectant les activités de l'entreprise, et susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur la réalisation de ses objectifs. Selon RENARD (2006 : 122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et d'analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou de renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser. Pour PROTIVITI (2006 : 5-10), les objectifs de l'évaluation de la maîtrise des risques rejoignent ceux du management du risque qui sont :

- la réduction de la variabilité non maîtrisée des résultats ;
- l'accroissement de la capacité à identifier et à comprendre l'exposition aux risques dans les différentes entités de l'organisation ;
- la construction de la confiance des investisseurs et des parties prenantes en montrant la capacité du management à gérer les risques ;

Au vu de ces différents objectifs, la méthodologie utilisée peut être la suivante :

2.1.2. Méthodologie générale de l'identification et de l'évaluation de la maîtrise des risques

Selon RENARD (2002 : 212), il n'existe pas de démarche unique d'évaluation de la maîtrise des risques. Elle dépend surtout des objectifs. La démarche qui peut être adoptée pour l'identification et l'évaluation de la maîtrise des risques est résumée comme suit :

Tableau 2 : synthèse des différentes approches méthodologique pour l'identification et l'évaluation des risques

Etapes	Auteurs	RENARD (2010 : 154-161, 193-199)	BERNARD & al (2008 : 61-73, 147-163)	MADERS & al (2006 : 41-54)	HAMZAOUI (2005 : 58-156)
Description du processus		√			
Identification des risques		√	√	√	√
Evaluation des risques		√	√	√	√
Hierarchisation des risques			√	√	
Identification des dispositifs de contrôle		√	√	√	√
Evaluation des dispositifs de contrôle		√	√	√	√
Etablissement d'un plan d'action de maîtrise des risques		√	√		

Source: nous-mêmes, à partir de RENARD (2010 : 154-161, 193-199) ; BERNARD & al (2008 : 61-73, 147-163) ; MADERS & al (2006 : 41-54) ; HAMZAOUI (2005 : 58-156)

Cette synthèse ci-dessus abouti à la démarche générale suivante :

- identification, évaluation et hiérarchisation des risques ;
- identification et évaluation des dispositifs de contrôle mis en place ;
- plan d'action de maîtrise des risques à travers analyses et recommandations

2.2. Notion de risque

L'incertitude et l'aléa sont inhérents à la conduite des affaires.

2.2.1. Définition du risque

Le risque fait l'objet de plusieurs définitions dont quelques-unes sont les suivantes :

BERNARD & al (2008 : 61) définissent le risque comme « la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise ».

Pour BARTHELEMY & al (2004 : 11), « le risque est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise ». Cette définition met en évidence son caractère incertain.

L'idée essentielle qu'on peut retenir est la menace de nuisance contre l'entreprise.

2.2.2. Dimensions du risque

Selon RENARD (2006 : 139) et BOUANICHE (2004 : 7-8), le risque est mesurable par la combinaison de deux dimensions : la probabilité de réalisation et les conséquences de l'impact. Ainsi, la probabilité se définit comme la fréquence de survenance du risque, ou de production des événements. L'impact lui se définit comme la gravité du dommage en cas de réalisation du risque (MADERS & al, 2006 : 257).

Selon MACNAMEE & al (2004 : 43), le risque possède trois dimensions : la première est son occurrence, l'impact de sa réalisation est la deuxième dimension et la troisième, inclut le moment où il se peut se réaliser et la durée de ses effets.

Tableau 3 : dimensions du risque

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

Source : MADERS & al (2006 : 49)

2.2.3. Typologie des risques

Il n'existe aucune typologie standard de risques. On les classe généralement par :

2.2.3.1. Le risque selon la nature

Selon LECLERC (2006 : 6) une approche d'auto évaluation permet de découvrir les risques auxquels l'entité s'expose. On peut distinguer les risques suivants :

2.2.3.1.1. Risques inhérents

Selon HAMZAOUI (2005 : 172), « le risque inhérent est la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolement ou cumulée avec d'autres

anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions ou des agissements raisonnables ».

2.2.3.1.2. Risques opérationnels

Selon CHAPELLE & al (2006 :7) et MADERS & al (2006 :258), ce sont « les risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs».

2.2.3.1.3. Risques de contrôle

Selon HAMZAoui (2005 : 173), « Le risque lié au contrôle est celui qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulé avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêché, ni détecté ni corrigé en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité relatifs à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle, en raison des limitations inhérentes au contrôle interne ».

2.2.3.1.4. Risques d'audit

Selon RENARD (2006 : 227), à l'absence d'investigations avancées, lorsqu'il y a un dispositif de contrôle, l'auditeur peut passer à côté de dysfonctionnements importants.

2.2.3.1.5. Risques résiduel et prépondérants

Pour BILODEAU (2001 : 10), « le risque résiduel est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques ». Il définit le risque prépondérant comme le risque dans tout environnement de l'activité, du processus ou du traitement.

2.2.3.2. Le risque selon le niveau

Selon IFACI (2003 : 6), il existe trois catégories de risques :

2.2.3.2.1. Risques potentiels

Ce sont des risques qui peuvent se produire si aucun dispositif de contrôle n'est mis en place pour les prévenir, détecter ou corriger. Leur identification est facilitée par l'expérience de la personne chargée de la gestion des risques (IFACI, 2003 : 6).

2.2.3.2.2. Risques possibles

Ce sont des risques qui peuvent surgir dans l'entreprise et qui n'ont pas l'objet de mesures nécessaires de prévention, de détection ou de limitation (IFACI, 2003 : 7).

2.2.3.2.3. Risques matériels

Ce sont les risques qui existent déjà dans l'entreprise et qui se manifestent sévèrement si les mesures de contrôle ne sont pas efficaces (IFACI, 2003 : 8).

2.2.3.3. Le risque selon l'origine

Selon BARTELEMY (2004 :11), ce sont les risques endogènes et exogènes.

2.2.4. Les risques opérationnels

Définition et risques opérationnels liés aux processus de l'Administration Générale.

2.2.4.1. Définition du risque opérationnel

MADERS & al (2006 :258), définissent le risque opérationnel comme « risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ». Cette définition recouvre, de façon générale tous les cas de figure possible

2.2.4.2. Risques opérationnels liés aux processus de l'AG

Le tableau ci-après nous donne une liste non exhaustive de risques opérationnels.

Tableau 4 : risques opérationnels liés à l'AG

Processus	Risques encourus
Signature des accords de base et des programmes et plans annuels de travail.	Non signature des accords de base ; Non signature des Programmes et Plans Annuels de Travail.
Signature de partage des coûts communs de gestion de l'immeuble d'exploitation ; Signature contrat de location ; Rénovations, extensions et installations supplémentaires.	Non signature de l'accord de partage des coûts communs ; Mauvaise partage des coûts ; Non définition des modalités de paiement ; Mauvaise attribution de marché ; Mauvaise distribution des rôles et responsabilités ; Non soumission des travaux à approbation.
Utilisation des véhicules de service ; Inventaire des véhicules ; Tenue fiche de suivi véhicule ; Protection des véhicules	Sortie non autorisée du véhicule ; Non tenue de fiche de suivi du véhicule ; Mauvaise distribution des rôles et responsabilités ; Non-respect des procédures d'acquisition ; Sélection garage de réparation non conforme ;

Processus	Risques encourus
	Achat ou changement de véhicule inapproprié ; Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé ; Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant ; Vol ou changement de moteur des véhicules ; Inexistence au sein du fichier des immobilisations.
Sélection des fournisseurs ; Conditions de marché ; Achats.	Absence ou mauvaise tenue du fichier des fournisseurs ; Mauvaise détermination des critères de sélection ; Sélection d'un fournisseur non conforme ; Collusion lors des offres ; DAO non conforme aux besoins ; Absence de fiche d'enregistrement des offres reçue ; Substitution de produits ; Mauvaise distribution des rôles et responsabilités ; Détournement de produits ; Fuite de prix ; Prise de pots de vin aux entrepreneurs ; Réception non conforme à la commande ; Absence de document de réception ; Cumul de fonctions ; Approbation non conforme ; Non-respect des délais de livraison ; Fournisseur fictif ; Achat non conforme aux besoins ; Achat non conforme à l'objet de l'entreprise.
Inventaire équipement ; Tenue fichier des immobilisations ; Utilisation des équipements ; Codification équipement.	Inexistence de procédures de mise au rebut ou vente des équipements ; Cumul de fonctions ; Absence de fichier des immobilisations ; Manque de suivi par le service en charge de la gestion des équipements ; Détournement des équipements ; Vol des équipements ; Mise à disposition non autorisée d'un équipement ; Inexistence au sein du fichier des immobilisations. Mauvaise distribution des rôles et responsabilités
Suivi dépense de voyage	Dépenses non autorisées ou inutiles ; Non reversement du surplus de frais de mission ; Soumission délibérée de plusieurs réclamations de paiement.
Qualité des données du système Atlas ; Compétence du personnel des bureaux de pays à l'égard du système Atlas.	Vol et divulgation des informations (délict d'initié) ; Problèmes de réseaux ; Problèmes de matériels et outils informatiques ; Problèmes de logiciels ; Problème d'anti-virus ou de pare-feu.
Sécurité des locaux ; Sécurité du personnel.	Absence de contrat d'assurance ; Absence de plan de sécurité ; Absence d'issue de secours ; Absence d'équipements tels que : alarme ; caméras de surveillance, extincteurs, détecteur et bouche d'incendie, parafoudre ; Clôture non sécurisée.

Sources : nous-mêmes, élaboré à partir de BARRY (2004), BECOUR & al (1996), BERNARD & al (2008), Fraud Risk Assessment Action Plan (2008, document interne UNFPA)

2.2.5. Le modèle de risque

Il sert, suivant les documents DP/FPA/2006/4 et DP/FPA/2007/14 de l'UNFPA, à :

- déterminer le profil de risque des entités composant l'UNFPA ;

- suivre l'évolution de l'univers de risque liés à chaque domaine de l'institution.

Le modèle de risque établit une cartographie de l'univers de risque en fonction de la vulnérabilité. Notons que la vulnérabilité est le niveau de perte potentielle lié à un risque.

2.2.6. Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

Ils se caractérisent comme suit :

2.2.6.1. Evaluation des risques opérationnels

MADERS & al (2006 : 48), soutiennent que l'évaluation d'un risque résulte généralement d'une combinaison entre sa probabilité d'apparition, sa gravité en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

Selon l'IFACI (in COSO 2, 2005 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels :

2.2.6.1.1. Evaluation par la méthode quantitative

MADERS & al (2006 : 48), trouvent que cette méthode est bien délicate quand c'est la première fois que l'auditeur se livre à cet exercice. Selon eux, il manquera d'habitude, de méthode et de données. Cependant, c'est une méthode qui structure la démarche, initialise un processus conduisant à une meilleure vigilance sur les risques, les mesures de gestion des risques et la collecte ordonnée des incidents. Cette méthode paraît très difficile pour les auditeurs qui utilisent en général la méthode qualitative.

2.1.6.1.2. Evaluation par la méthode qualitative

Les cotes telles que « insignifiante ou négligeable », « marginale ou grave », « critique ou catastrophique » sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que « improbables », « rare », « occasionnelle », « plus probable » y sont attribuées pour évaluer sa probabilité de réalisation. Par ailleurs, les échelles « longue » et « courte » sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (MADERS & al, 2006 :49).

Le tableau ci-après nous donne une échelle de cotation de la gravité du risque.

Tableau 5 : cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité
2	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 (2008 : 64)

Une fois les risques identifiés en fonction de leur gravité, nous pouvons ensuite les classer en fonction de leur fréquence de survenance. D'où le tableau suivant :

Tableau 6 : cotation de la probabilité de survenance

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 (2008 : 65)

2.2.6.2. Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Sachant que la gravité du risque mesure les conséquences pour l'entreprise et sa probabilité de réalisation détermine son taux d'occurrence, le résultat du produit de ces deux facteurs donne ce que l'on appelle « l'espérance mathématique » de la gravité (criticité). Selon BERNARD & al (2008 : 64), cette criticité est un indicateur de l'acuité du risque.

Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés, nous poursuivons avec le point suivant de notre étude : les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.

2.3. Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

Le contrôle interne (CI) apparaît être le dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels. Ainsi, pour chaque risque identifié au processus de l'AG, il convient de recenser de façon exhaustive l'ensemble des contrôles internes pouvant le couvrir. Selon IFACI (2005 :10), le CI fait partie intégrante du management des risques. A cet effet, un risque peut faire l'objet de plusieurs CI et un CI peut couvrir plusieurs risques».

2.3.1. Définitions et objectifs de contrôle interne du processus de l'AG

L'existence d'un manuel de procédures et son correct application est l'étape initiale pour la maîtrise des risques dans une structure. D'où la source de l'aspect contrôle interne.

2.3.1.1. Définition du contrôle interne du processus de l'AG

Le contrôle interne concourt, de façon générale, à la réalisation des objectifs d'une entreprise afin de préserver sa continuité. Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, parmi lesquelles nous proposons la suivante : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations ;
- conformité aux lois et réglementations en vigueur » (IFACI 2004 :14).

Cette définition est large et englobe toutes les fonctions de l'entreprise.

Le contrôle interne de l'AG de l'UNFPA Niger englobe toutes les politiques et procédures de surveillance et de communication, les normes de comportement.

Il existe deux aspects de contrôle interne de l'AG au sein du bureau de l'UNFPA au Niger. Le premier se situe à un niveau d'encadrement et concerne l'ensemble du système mis en place pour assurer l'efficacité et l'efficience des procédures. Le second concerne les opérations courantes et couvre les demandes d'achat, les commandes émis les paiements courants etc. (Internal Control Framework, 2007 : 3)

2.3.1.2. Les objectifs du CI de l'AG

De l'avis de BARRY (2004 : 11), le contrôle interne peut être considéré comme l'ensemble des procédures mises en place au sein d'une organisation afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. Ces objectifs peuvent être comptables, pour une production sincère et régulière des comptes, ou administratifs et opérationnels pour une prévention et une détection rapides des fraudes et l'assurance d'une production d'informations de gestion fiables et une analyse des performances.

RENARD (2006 : 128) défend que des objectifs spécifiques sont assignés au contrôle interne pour l'atteinte de l'objectif général de l'entreprise qui est la continuité de l'entreprise. Ces objectifs spécifiques sont essentiellement au nombre de quatre : la protection du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, le respect des directives et l'efficacité et l'efficience des opérations.

Selon Internal Control Framework (2007 : 3), quatre objectifs sont assignés au CI de l'AG de l'UNFPA Niger et sont :

- l'accomplissement efficace et efficient des mandats de l'UNFPA, les objectifs stratégiques de fonctionnement, y compris les objectifs de performance et les résultats d'orientations, la sauvegarde des ressources ;
- les mesures mise en place pour assurer la sécurité physique et l'entretien des biens de l'organisation ;
- la préparation des informations financières fiables et sélection des données financières provenant de divers relevés, qui sont utilisés dans les documents et publications de l'organisation ;
- le traitement de la conformité des règlements et règles, politiques et procédures qui ont été mises en place pour satisfaire aux divers besoins de l'organisation.

2.3.2. Les composantes du Contrôle Interne

Le contrôle interne est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Ceci étant, SCHICK (2008 : 20), HAMAZOUI (2005 : 134), et COSO1 Coopers-Lybrand/IFACI (2004 :15), donne cinq (5) grandes composantes qui constituent le contrôle interne :

- une organisation adaptée qui consiste en une définition claire des rôles et responsabilités, des règles et procédures, du système d'information et d'utilisation d'outils appropriés au sein de l'entreprise (l'environnement de contrôle) ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes dont la connaissance permet une bonne mise en œuvre des rôles et responsabilités (information et communication) ;

- un système visant à recenser et analyser les risques auxquels s'exposent l'entreprise et la mise en place de procédures de gestion des risques (évaluation des risques) ;
- des activités de contrôle à chaque processus pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise (activités de contrôle) ;
- une surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne mise en œuvre au sein de l'entreprise (pilotage).

Au sein de l'AG de l'UNFPA Niger les mêmes composantes sont presque toutes retrouvées. Nous avons :

2.3.2.1. Le contrôle de l'environnement :

A l'UNFPA Niger, C'est la base de tous les composantes du CI. Il fournit la discipline et la structure avec laquelle le personnel conduit les activités de l'organisation. L'UNFPA à établi différents niveaux de responsabilité et d'autorité, ce qui constitue le point central de son succès en tant qu'agence internationale de développement. Les conditions générales de travail sont régulièrement revues pour s'assurer que le personnel a la capacité d'exécuter efficacement son travail (Internal Control Framework, 2007 : 4).

2.3.2.2. Evaluation des risques

Des mesures sont prises au sein de l'organisation pour une bonne gestion de ces risques avec l'appui de la Division du Contrôle Interne (Division for Oversight Services – DOS). Des formations sont organisées pour le personnel de l'UNFPA Niger sur la fraude avec un accent sur la gestion des risques (Internal Control Framework, 2007 : 5).

2.3.2.3. Les activités de contrôle :

Ce sont les politiques et procédures mises en place par la direction pour s'assurer que les directives sont respectées. Elles incluent les processus et les actions telles que les approbations diverses, les autorisations, l'exécution des opérations, la sécurité des biens, la séparation des tâches, la supervision du personnel (Internal Control Framework, 2007 : 6).

2.3.2.4. L'information et la communication :

A l'UNFPA Niger, Atlas est le registre officiel pour l'enregistrement et le maintien de l'information, opérationnelle et financière, conforme. Il produit aussi les rapports qui

facilitent le fonctionnement et le contrôle des affaires de l'UNFPA. D'autres systèmes sont aussi connectés à Atlas tels que l'e-banking (opération bancaire par internet). La communication appropriée doit être maintenue entre l'organisation et le conseil exécutif d'une part et avec les donateurs d'autre part (Internal Control Framework, 2007 : 7).

2.3.2.5. Surveillance :

La DOS joue le principal rôle de surveillant de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'AG de l'UNFPA (Internal Control Framework, 2007 : 8).

2.3.3. La séparation des tâches

La séparation des tâches représente un enjeu considérable quant à l'efficacité du système de contrôle interne dans la mesure où sa réalisation adéquate permet de s'assurer que les erreurs sont décelées et les risques de dissimulation d'irrégularités sont limités.

Elle consiste à organiser les tâches de façon que, pour une même opération, une même personne ne puisse être en mesure de commettre une anomalie et de les dissimuler dans le cours normal des tâches qui sont confiées (IFACI/IAS, 2000 : 72) ; (annexe 1 : la grille de séparation de fonctions, page 103).

A l'UNFPA Niger, des mesures particulières sont prises pour une correcte séparation des tâches (Internal Control Framework, 2007 : 14).

2.3.4. La méthodologie d'appréciation du contrôle interne de l'AG

Selon DAYAN & al (2004 : 931), « apprécier le contrôle interne, c'est-à-dire vérifier sa bonne conception et son bon fonctionnement, nécessite de respecter des étapes de travail : connaissance des procédures mises en place par l'entreprise, description et vérification de leur existence réelle, évaluation des risques liés à leur conception, vérification de leur bon fonctionnement ».

2.3.4.1. La prise de connaissance du dispositif de contrôle interne

Cette phase a pour but d'acquérir une bonne compréhension du circuit de traitement de l'information, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise. Selon OBERT & al (2007 :497), pour réaliser cette phase, deux techniques peuvent être utilisées à savoir la conversation d'approche qui consiste au cours

des entretiens de demander à décrire les systèmes en place et la prise de connaissance des documents existants en vue de recenser tout ce qui permet d'apprécier les systèmes, procédures et méthodes de l'entreprise.

2.3.4.2. La vérification de l'existence du système

Après une prise de connaissance du dispositif, il est nécessaire de s'assurer que le système décrit existe réellement. Pour ce faire, « un nombre limité de transaction est sélectionné puis suivies dans le circuit en remontant jusqu'à leur origine et en descendant jusqu'à leur dénouement » (OBERT & al, 2007 : 505). Il s'agit d'examiner si les contrôles prévus ont été effectués.

Tableau 7 : exploitation des tests : cas d'une facture d'achats

Opérations	A	Observations
Comparaison facture/bon de commande	√	Facture X/Commande Y
Vérifications calculs et additions	√	Visa de contrôle
Comptabilisation facture X	√	Opération d'achat du ...
A = Procédure conforme au diagramme √ = contrôle satisfaisant		

Source : nous-mêmes inspiré d'OBERT & al. (2007 : 506)

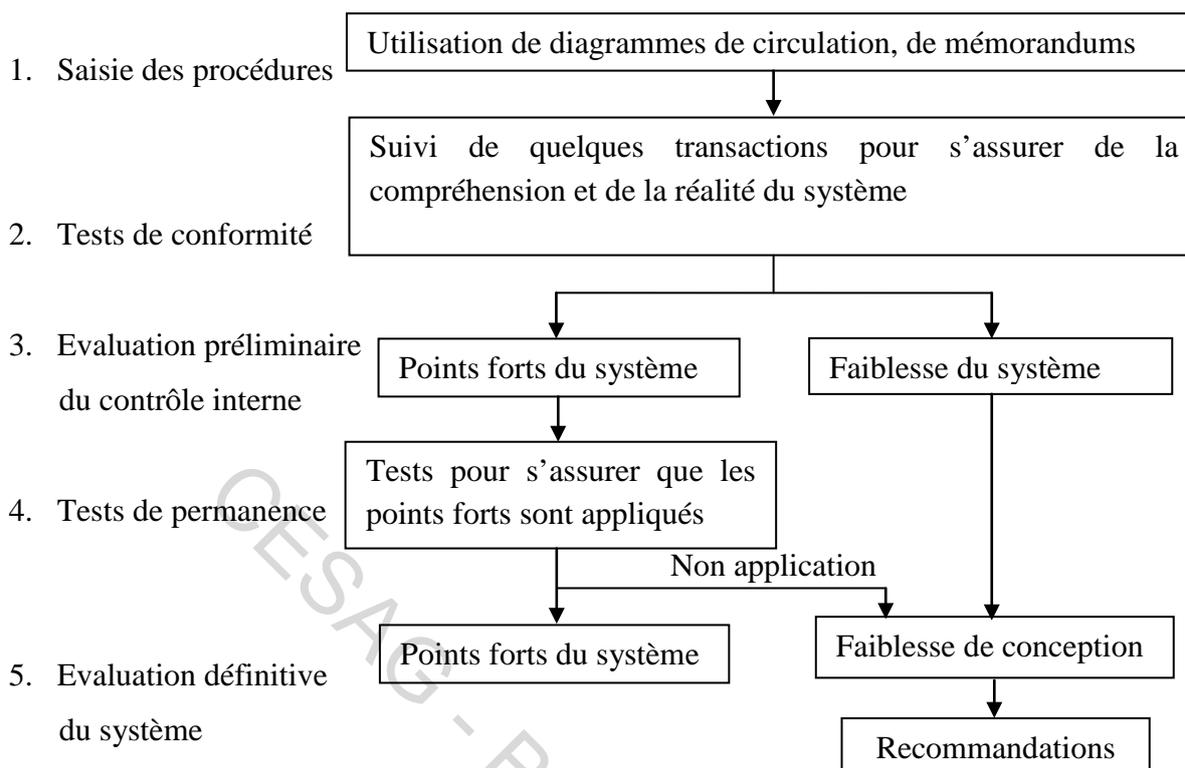
2.3.4.3. L'évaluation préliminaire du contrôle interne

Cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Pour DAYAN & al (2004 : 932), le but ici est de s'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification réduit les risques d'erreur et de pertes. La technique la plus fréquemment utilisée pour évaluer les risques est le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), qui donne la liste des principaux points de contrôle interne à vérifier. Un document récapitulatif de l'évaluation des objectifs de la procédure est également utilisé lors de cette phase.

2.3.4.4. La vérification du fonctionnement

Pour OBERT & al. (2007 : 506), les conclusions de l'étape précédente ont permis d'identifier les points forts et points faibles du système. Il est essentiel de savoir au moyen de la technique de sondage, d'une part si les points forts recensés et sur lesquels on s'appuie ont bien fonctionné comme cela était prévu et sur l'ensemble de la période étudiée, d'autre part si la faiblesse peut être compensée par une procédure de remplacement.

Figure 2 : démarche d'évaluation du contrôle interne



Source : Nous même, inspiré d'OBERT & al. (2007 : 496).

2.3.5. Dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG

Il s'agit là d'identifier les mesures de contrôle possibles à mettre en place afin de gérer au mieux les risques opérationnels liés à l'AG. Dans le tableau ci-après, un état de ses mesures :

Tableau 8 : dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG

Processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Signature des accords de base et des programmes et plans annuels de travail.	Non signature des accords de base ; Non signature des Programmes et Plans Annuels de Travail.	Revue périodique des accords de base ; Revue périodique des programmes et plans annuels de travail.
Signature de partage des coûts communs de gestion de l'immeuble d'exploitation ; Signature contrat de location ; Rénovations, extensions et installations supplémentaires.	Non signature de l'accord de partage des coûts communs ; Mauvaise partage des coûts ; Non définition des modalités de paiement ; Mauvaise attribution de marché ; Mauvaise distribution des rôles et responsabilités ; Non soumission des travaux à approbation.	Revue périodique des accords de partage des coûts communs ; Revue périodique des contrats de prestation avec les services de nettoyage, de gardiennage et de sécurité ; Réception physique, contrôle et surveillance des investissements ; Séparation de tâches ; Inventaire physique.
Utilisation des véhicules de service ; Inventaire des véhicules ;	Sortie non autorisée du véhicule ; Non tenue de fiche de suivi du véhicule ; Mauvaise distribution des rôles et	Tenue de la fiche historique et journal quotidien du véhicule ; Guide d'utilisation des véhicules ;

Processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Tenue fiche de suivi véhicule ; Protection des véhicules	responsabilités ; Non-respect des procédures d'acquisition ; Sélection garage de réparation non conforme ; Achat ou changement de véhicule inapproprié ; Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé ; Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant ; Vol ou changement de moteur des véhicules ; Inexistence au sein du fichier des immobilisations.	Séparation de tâches ; Signature de la réception et tenue d'une fiche de consommation ; Coffre-fort pour la garde les tickets de carburant ; Système de paiement électronique du carburant et rapprochement mensuel avec le double des coupons avec le fournisseur ; Inventaire physique des immobilisations ; Suivi de la régularité des pièces des véhicules ; Souscription aux assurances ;
Sélection des fournisseurs ; Conditions de marché ; Achats.	Absence ou mauvaise tenue du fichier des fournisseurs ; Mauvaise détermination des critères de sélection ; Sélection d'un fournisseur non conforme ; Collusion lors des offres ; DAO non conforme aux besoins ; Absence de fiche d'enregistrement des offres reçu ; Substitution de produits ; Mauvaise distribution des rôles et responsabilités ; Détournement de produits ; Fuite de prix ; Prise de pots de vin aux entrepreneurs ; Réception non conforme à la commande ; Absence de document de réception ; Cumul de fonctions ; Approbation non conforme ; Non-respect des délais de livraison ; Fournisseur fictif ; Achat non conforme aux besoins ; Achat non conforme à l'objet de l'entreprise.	Fichier des fournisseurs ; Visites aux fournisseurs ; Comité de dépouillement des offres ; Documents de création et de régularité des sociétés partenaires ; Nettoyage périodique de la liste des fournisseurs ; Collecte des informations ; Réalisation du bon de commande conformément à la demande d'achat ; Rapprochement bon de commande/demande d'achat ; Séparation de tâches ; Comité de réception des produits ; Contre signature du bordereau de réception ; Correction distribution des rôles et responsabilité ; Suivi des commandes ; Vérification budgétisation expression de besoin ;
Inventaire équipement ; Tenue fichier des immobilisations ; Utilisation des équipements ; Codification équipement.	Inexistence de procédures de mise au rebut ou vente des équipements ; Cumul de fonctions ; Absence de fichier des immobilisations ; Manque de suivi par le service en charge de la gestion des équipements ; Détournement des équipements ; Vol des équipements ; Mise à disposition non autorisée d'un équipement ; Inexistence au sein du fichier des immobilisations. Mauvaise distribution des rôles et responsabilités	Fichier des équipements ; Liste des équipements assignés à chaque personnel ; Tenue d'une fiche individuelle pour chaque équipement ; Correcte attribution des rôles et responsabilité ; Guide d'utilisation des équipements ; Apposition des codes sur chaque immobilisation ; Mise en place d'un plan de renouvellement des équipements ; Inventaire physique périodique ; Rapport sur la certification des équipements chaque année ; Autorisations adéquates pour retrait équipement.
Suivi dépense de voyage	Dépenses non autorisées ou inutiles ; Non reversement du surplus de frais de mission ; Soumission délibérée de plusieurs	Termes de références établit avant le déplacement ; Approbation des missions par les personnes habilitées ;

Processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
	réclamations de paiement.	Visite de terrain ; Fixation des directives de dépenses remboursable pendant la mission ; Suivi des perdiem avancés ;
Qualité des données du système Atlas ; Compétence du personnel des bureaux de pays à l'égard du système Atlas.	Vol et divulgation des informations (délit d'initié) ; Problèmes de réseaux ; Problèmes de matériels et outils informatiques ; Problèmes de logiciels ; Problème d'anti-virus ou de pare-feu.	Serment ; Cours sur l'éthique ; Revue périodique du réseau ; Entretien planifié du matériel et outils informatique.
Sécurité des locaux ; Sécurité du personnel.	Absence de contrat d'assurance ; Absence de plan de sécurité ; Absence d'issue de secours ; Absence d'équipements tels que : alarme ; caméras de surveillance, extincteurs, détecteur et bouche d'incendie, parafoudre ; Clôture non sécurisé.	Souscription à un contrat d'assurance ; Mise en place d'un plan de sécurité ; Respect des standards de sécurité pour les constructions ; Mise en place d'une équipe de gestion de la sécurité ; Rencontre périodique de l'équipe de gestion de sécurité ; Organisation de session de formations sur les codes de bonne conduite ; Mise à jour périodique du plan de sécurité pays ; Equipeement adéquat de sécurité dans les locaux ;

Sources : nous-mêmes, élaboré à partir de BARRY (2004), BECOUR & al (1996), BERNARD & al (2008), Fraud Risk Assessment Action Plan (2008, document interne UNFPA)

Les dispositifs ainsi identifiés, il convient de les évaluer.

2.3.6. Evaluation de la maîtrise des risques opérationnels liés à l'AG

Selon BERNARD & al (2008 : 148), l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels consiste à vérifier si la pratique quotidienne des opérations est conforme aux orientations données à travers les politiques et procédures mises en place. Elle a pour finalité d'offrir une appréciation synthétique à la direction et de faire émerger de manière homogène les zones de faiblesses. Elle contribue ainsi à fournir les éléments de pilotage et d'aide à la décision pour orienter les actions correctives nécessaire. Selon l'IFACI (2004 : 82), l'évaluation doit porter non seulement sur la pertinence des activités de contrôle par rapport au processus d'évaluation des risques mais également sur la rigueur de leur application.

L'appréciation de chacun des critères est faite par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 "inexistante" à 5 "exagérée". Le tableau ci-dessous donne une compréhension générale de l'efficacité des contrôles.

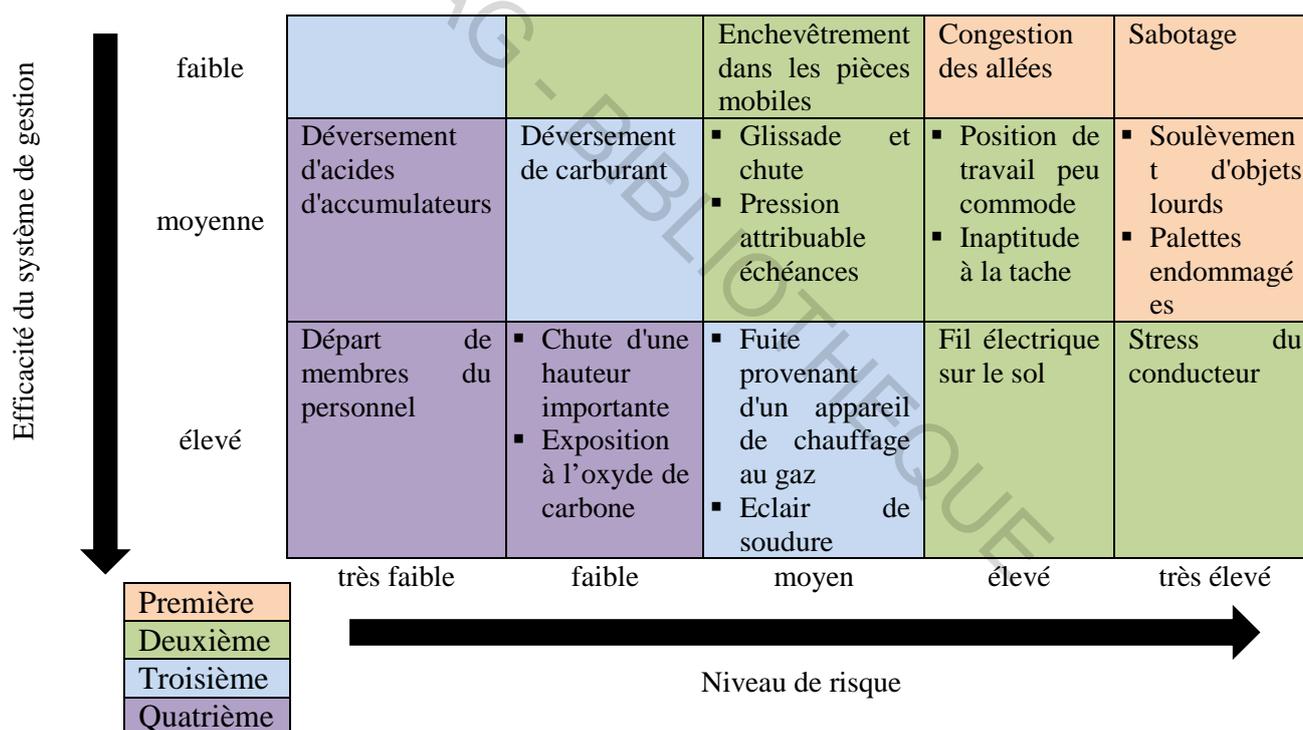
Tableau 9 : échelle d'évaluation de l'efficacité des contrôles

Cote	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, perte d'opportunités
4	Trop important	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisance	Traitement insuffisant
1	Inexistant	Pas de traitement

Source : FONTUGNE, (2001 :12)

A partir de cette évaluation, un niveau de priorité d'actions à prendre face aux risques est effectué. Celui-ci est déterminé par une matrice de l'efficacité des contrôles par rapport à l'importance des risques. BELLUZ (2002 : 7) nous propose l'exemple ci-dessous :

Figure 3 : exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine



Source : BELLUZ (2002 : 7)

Selon HAMZAOUI (2005 : 193), pour cette évaluation, l'auditeur effectue un test de cheminement pour couvrir une séquence complète, qui part du déclenchement des opérations, passe par l'autorisation, l'enregistrement et le traitement, jusqu'à la communication des opérations et contrôles particuliers de chacun des processus significatifs recensés, y compris des contrôles destinés à faire face au risque de fraude.

Une organisation se doit de disposer de systèmes performants. L'évaluation de la maîtrise des risques est un élément crucial pour le management en lui permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié et d'adopter la politique à suivre pour y faire face. L'entreprise a le choix entre une politique de protection (minimiser l'impact) ou une politique de prévention (minimiser la fréquence de réalisation). Cependant, RENARD (2010 : 160), propose quatre solutions pour développer chacune de ces politiques :

- 1- l'acceptation qui est le fait de ne rien faire et de courir le risque ;
- 2- le partage qui est le fait de réduire le risque en souscrivant à une assurance ou de le faire partager à un tiers ;
- 3- l'évitement qui est la disparition du risque en cessant l'activité qui est à l'origine ;
- 4- la réduction qui est le fait de prendre des mesures pour réduire la probabilité ou l'impact. Dans ce cas c'est une amélioration du contrôle interne.

Les dirigeants dresseront des stratégies de prévention, de protection, de détection ou de correction des risques en fonction des ressources disponibles.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels liés au domaine de l'AG. Une étude sur les procédures de maîtrise des risques opérationnels liés au domaine de l'AG nous a conduits à voir le contrôle interne du processus de ce domaine. De façon générale, à travers ce chapitre, nous nous sommes familiarisés avec le processus d'identification et d'évaluation des risques liés à l'AG et leur maîtrise. Ce qui nous permet d'aborder le dernier chapitre de cette première partie de notre étude qui porte sur notre modèle d'analyse.

Chapitre III : Méthodologie de l'étude

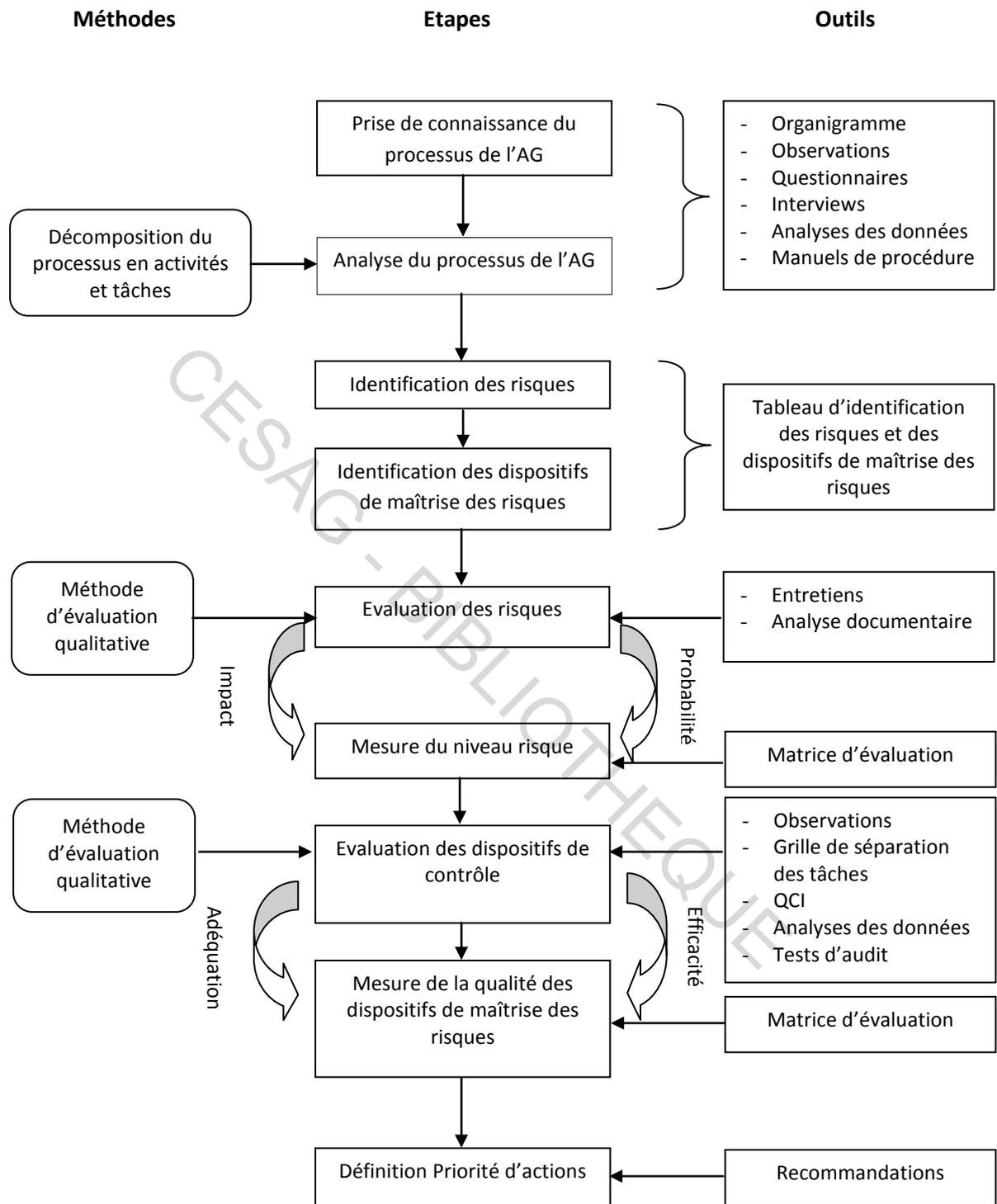
Après une revue de la littérature sur l'AG, il est surtout question pour nous de modéliser l'étude que nous allons effectuer sur le terrain. Une modélisation que nous allons faire à travers un schéma descriptif de notre méthodologie. De la phase de prise de connaissance du Bureau aux recommandations, une démarche normée s'impose à travers les différentes étapes que va constituer de la conduite notre mission de l'audit d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques du domaine de l'AG à l'UNFPA Niger.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons d'abord procéder à une conception de notre méthodologie, ensuite à une description des différentes composantes de notre schéma enfin à un aperçu des différents outils et techniques que nous allons utiliser.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1. Le model d'analyse de l'étude

Figure 4 : model d'analyse



Source : nous-mêmes

Le schéma ci-dessus nous dresse la méthodologie que nous allons suivre pour la conduite de nos travaux au niveau du domaine de l'Administration Générale. Les principales étapes sont les suivantes :

3.1.1. Prise de connaissance de l'AG de l'UNFPA NIGER

Elle consiste en une collecte du maximum d'information possible sur la structure et sur le processus du domaine de l'AG. Elle nous permettra de mieux nous imprégner sur les données essentielles et nous édifiera sur notre domaine d'étude et surtout les objectifs qui lui sont assignés.

A l'issue de cette étape, nous allons donner une orientation à notre mission et surtout d'ores et déjà identifier les différents risques inhérents de l'AG du bureau de Niger.

3.1.2. Identification de risques

C'est une étape très importante. Elle consistera pour nous de recenser tous les risques susceptibles de se réaliser au sein de l'AG du bureau de Niger.

3.1.3. Evaluation des risques

Elle consistera pour nous d'évaluer tous les risques que nous avons recensés. Nous allons utiliser les méthodes étudiées dans la revue de littérature.

3.1.4. Identification des mesures de contrôle

Cette phase nous permettra de prendre connaissance des différents systèmes de contrôle mis en place par l'UNFPA Niger pour faire face aux risques liés à l'AG.

3.1.5. Evaluation des mesures de contrôle

Pour la réalisation de cette étape, nous allons procéder à une appréciation qualitative des dispositifs de maîtrise des risques décelés. Cette étape nous permettra d'élaborer notre matrice des risques.

3.1.6. Plan d'action

Cette phase nous permettra d'élaborer des actions à entreprendre face aux risques détectés. Des recommandations suivront en vue d'une amélioration du système de contrôle.

3.2. Outil de collecte et d'analyse de données

Pour la réalisation de notre mission d'audit au sein de l'AG de l'UNFPA Niger, nous allons utiliser plusieurs outils de collecte et d'analyse de données.

3.2.1. Organigramme

Selon RENARD (2006 : 165), l'organigramme permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité, il peut ensuite, signaler des pistes intéressantes.

3.2.2. Manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document dans lequel est décrit théoriquement les enchaînements d'opérations à respecter en vue d'aboutir à un résultat conforme aux attentes. Il nous a été capital dans la revue documentaire de l'AG du bureau de Niger.

3.2.3. Interview

Selon IFACI/IAS (2000 : 56), « une interview est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». A travers cette définition, nous pouvons noter le caractère « fidèle » de collecte d'informations telles que fournies par les interlocuteurs sans altération ni déformation.

3.2.4. Observations

IFACI/IAS (2000 : 62), définit l'observation comme un regard attentif porté sur un sujet déterminé en vue de collecter des informations. RENARD (2010 : 353), classe les observations en deux grandes catégories : celles directes qui permettent un constat immédiat et celles indirectes qui consistent à faire faire l'observation par un tiers professionnel. Les observations nous seront très utiles pour l'audit des accords et des mesures sécuritaires.

3.2.5. Grille de séparation des fonctions

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (OBERT, 2004 : 77). Nous allons avoir un œil vigilant pendant la phase de réalisation de notre mission sur la séparation des tâches accomplies au sein de l'AG.

3.2.6. Tableau d'identification des risques

Selon RENARD (2006 : 220), c'est un tableau qui permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires. Il nous sera d'un grand soutien.

3.2.7. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

C'est une check-list que nous allons élaborer. Elle touche à tous les sous domaines et sujets du processus de l'AG. Elle nous permettra d'identifier les forces et faiblesse du domaine de l'AG et surtout nous donnera l'assurance que les points les plus importants ne seront pas omis dans la phase de réalisation de notre étude. Nous obtiendrons à travers le QCI le niveau de mise en œuvre des dispositifs de contrôle (annexe 2 : QCI, page 104).

3.2.8. Les tests

Un des rôles importants de l'audit repose sur le fait d'identifier et de rendre compte des problèmes non encore connus. Seront concernés par nos tests, les tests de conformité qui consiste à vérifier l'application correcte des procédures et les tests de permanence qui consiste à vérifier l'application permanente dans le temps des procédures à travers cette fois-ci un élargissement des précédents échantillons.

3.2.9. La population à rencontrer

La population concernée sera autant riche et variée que l'est les sous domaines et sujet de l'AG. Elle sera composée entre autre de : Représentant, Directeur des Opérations ; Assistant chargé Administratif, Assistant chargé Financier, Chargé du Programme, Assistant chargé Logisticien, Chauffeur Principal, Chargé du système d'information, Les Chargés Nationaux de Programme (NPO) etc.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons modélisé notre approche méthodologique à travers un schéma descriptif des différentes étapes nécessaires à notre étude. Cette description met en évidence les différents outils qui nous seront nécessaires voire indispensables pour la mise en œuvre de nos travaux. Enfin, nous avons énuméré de la population à rencontrer pour mener à bien la phase pratique de notre étude.

Conclusion de la première partie

Fonction transversale, l'AG se positionne comme le cœur de l'organisation interne d'une structure. A travers ce chapitre, nous avons vu toute l'importance qu'elle peut avoir au sein de l'entreprise. Son rôle et ses composantes y ont été largement mis en évidence. Ce qui nous permis de voir la couverture de son domaine au sein de l'UNFPA Niger. A travers cela, nous avons fait le lien avec les cycles classiques de l'audit afin de regrouper les sous domaines offrant cette possibilité et isolé ceux particuliers à l'activité de l'UNFPA. Ainsi, notre revue littéraire sur le domaine de l'AG a porté, en plus de la généralité sur l'AG, sur quatre (4) points essentiels dont deux (2) cycles classiques (les immobilisations corporelles et les achats) et deux (2) cas particuliers (les sujets légaux portant sur les accords et la gestion des documents d'archives). Nous avons passé en revue les notions essentielles de chaque points et les processus y afférents. C'est fort de cela que nous avons abordé le processus d'identification et d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG. Cela s'est traduit d'abord par une étude détaillé sur les risques surtout ceux opérationnels liés au processus de l'AG puis une étude sur les différents dispositifs de contrôle mis en place. Nous avons terminé par une schématisation de notre modèle d'analyse tout en mettant en évidence les outils qui nous permettront de mener à bien notre mission.



Deuxième partie :
Cadre pratique de
l'étude

Introduction de la deuxième partie

Phase pratique de notre étude, cette seconde partie sera consacrée à l'identification et à l'évaluation des risques liés au processus du domaine de l'Administration Générale de la Représentation de l'UNFPA au Niger et les dispositifs de maîtrise. Ces travaux nous conduiront à l'élaboration d'une matrice des risques de ce domaine. Mais avant, il nous est obligatoire de présenter l'organisation en question, sa mission, ses objectifs et surtout sa présence sur le territoire Nigérien. Pour finir, une interprétation de notre matrices des risques nous permettra de mieux cadrer nos recommandations par rapport aux anomalies dessellées et par ricochet d'orienter le bureau à prendre des mesures idoines pour consentir les efforts immédiats sur les facteurs de risques les plus élevés et corriger les disfonctionnements ainsi révélés.

Chapitre IV : Présentation de l'UNFPA

La charte des Nations Unies, traité portant création de l'Organisation des Nations Unies (ONU), signée en 1945 a assigné un certain nombre d'objectifs à l'organisation. Parmi ces objectifs on peut retenir le respect des droits de l'homme, la paix et la sécurité dans le monde, l'amélioration des niveaux de vie. Ainsi, pour l'atteinte de ces objectifs le système des Nations Unies s'est doté d'institutions pour piloter ses activités sur les différents axes d'intervention. A cet effet, l'UNFPA est celle qui a la charge de prendre en compte les problèmes liés à la population.

Ainsi, ce premier chapitre de la seconde partie de ce mémoire sera consacré à la description de l'UNFPA dans sa généralité. Eu égard du fait que la Représentation du Niger est l'objet de notre étude, un point particulier y sera consacré. Ainsi, un rappel des principaux faits marquants de la création de l'institution nous conduira à la description de sa mission et de ses objectifs.

4.1. Histoire de l'UNFPA

Quelques dates importantes ayant marquée l'histoire de la création de l'institution.

4.1.1. Quelques dates

En 1967, le Secrétariat général de l'Organisation des Nations Unies a créé un Fonds d'affectation spéciale pour la population. En mai 1969, débutent les activités du Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) sous le nom de « Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population ».

De sa création jusqu'en 1972, l'UNFPA fut administré par le Programme des Nations Unies pour le Développement (UNDP). C'est à la suite de sa désignation une année auparavant comme dirigeant la promotion des programmes de population dans le Système des Nations Unies et en reconnaissance de l'augmentation de son champ d'activités, que l'UNFPA a été placé sous l'autorité directe de l'Assemblée Générale des Nations Unies. Mais toujours son Conseil d'Administration reste contrôlé par l'UNDP.

En 1980, elle devient membre du Comité Administratif de Coordination et en 1987, devient « Fonds des Nations Unies pour la Population » mais garde son acronyme UNFPA.

En 1994 s'est tenue au Caire (Egypte), la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD). Là-bas, l'UNFPA fut désigné chef de file pour le suivi et l'application du programme d'action. Une année plus tard un accord entre l'UNFPA et l'UNDP fut approuvé par l'Assemblée Générale en vertu duquel les directeurs de pays résidents de l'UNFPA seraient désormais nommés Représentants de l'UNFPA.

4.2. Mission et objectifs

L'UNFPA est un organisme international qui œuvre en faveur du droit à la santé et de l'égalité des chances pour chaque être humain. Il vient en appui aux gouvernements pour réduire l'extrême pauvreté, pour éviter les grossesses non désirées, sensibiliser et protéger la jeunesse contre les infections sexuellement transmissibles dont le VIH/SIDA, réduire le taux de mortalité infantile et pendant l'accouchement, combattre la discrimination et la violence contre les femmes. Les objectifs qui ont été fixés à la CIPD en 1994 sont à l'image des grands domaines d'activités de l'UNFPA. Les grandes lignes d'orientation des actions de l'UNFPA peuvent se résumer comme suit :

4.2.1. Améliorer la santé en matière de reproduction

La santé en matière de reproduction est un droit de la personne. Elle constitue un moyen de réaliser un développement durable. L'UNFPA appuie la population à travers une approche globale des soins de santé en matière de reproduction comprenant :

- l'accès universel à l'information, à la prévention des grossesses non désirées à travers des moyens de contraception efficaces et sans danger ;
- la disponibilité des soins prénatals et à l'accouchement ;
- la prévention et le traitement des infections sexuellement transmissibles (IST) dont le VIH/SIDA.

4.2.2. Faire progresser les stratégies de population et de développement

L'UNFPA a accompagné des dizaines de pays à conduire le recensement de leurs populations et dans la mise en place d'un système de gestion et d'analyse des données.

4.2.3. Appuyer les adolescents et les jeunes

L'UNFPA s'emploie dans les programmes qui visent la jeunesse dans les domaines de la santé, de l'éducation et des opportunités économiques. Il organise des campagnes de sensibilisation et d'information sur les IST et les modes de contraception pour éviter des grossesses non désirées.

4.2.4. Prévenir le VIH/SIDA

L'UNFPA mène une politique de prévention auprès de la population à travers son intégration dans le programme de la santé en matière de reproduction. La prévention contre le VIH/SIDA met surtout l'accent sur l'abstinence, la fidélité ou la protection.

4.2.5. Promotion de l'égalité entre les sexes

L'UNFPA a longtemps œuvré dans la lutte contre la discrimination et la violence sur les femmes. Il encourage la collecte des données sexospécifiques, soutient les projets visant à rendre la femme plus autonome sur le plan économique.

4.2.6. La protection des droits de la personne

Tout être humain doit jouir de droits et de protection sur le même pied d'égalité, ceci est un principe fondamental de la mission de l'UNFPA.

4.2.7. Apport d'aide dans les situations d'urgence

Les crises humanitaires constituent des catastrophes en matière de santé de la reproduction. C'est pourquoi l'UNFPA joue le rôle majeur dans la fourniture de produits et de services de nature à protéger la santé de la reproduction avec comme domaines d'actions prioritaires : maternité sans danger, prévention contre les IST y compris le SIDA, la santé de l'adolescent et la violation sexiste.

4.3. Champ d'action mondial de l'UNFPA

L'UNFPA est présent dans quatre (4) grandes régions : Etats arabes et Europe, Asie et Pacifique, Amérique Latine et Caraïbes, et Afrique Subsaharienne. Il mène des actions dans plus de cent quarante (140) pays, zones et territoires à travers neuf (9) équipes nationales de services techniques et de cent douze (112) bureaux de pays.

Devise de l'organisation : "L'UNFPA – par ce que tout le monde compte"

4.4. L'UNFPA au Niger

L'UNFPA en collaboration avec l'état Nigérien mène des actions en faveur de la population dans le cadre des objectifs de l'organisation et en fonction des objectifs spécifiques de chaque programme. Notre stage s'est déroulé pendant l'exécution du sixième programme d'assistance au gouvernement du Niger, qui s'étalait sur la période 2004 – 2007, mais a bénéficié d'une prolongation jusqu'à fin 2008. Ce programme comprend deux principales composantes : la santé de la reproduction et les stratégies de population et développement. La composante santé de la reproduction a pour but principal la contribution à l'amélioration de l'utilisation des services de santé en matière de procréation de haute qualité dans les zones d'intervention. Ses activités visent les populations de Dosso, Zinder, et Agadez. Quant à la composante Stratégies de population et développement, elle vise essentiellement une meilleure exploitation des connaissances existantes sur les liens réciproques entre la population et le développement et une prise en considération de ses connaissances dans la conception, l'application, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de développement. A ceci, on peut ajouter la réduction des injustices et des inégalités entre les hommes et les femmes. Le gouvernement Nigérien reste le principal partenaire de l'UNFPA à travers les ministères clés qui interviennent dans les domaines de la santé de la reproduction, de la population et développement et du genre. Cependant, l'UNFPA travaille aussi avec les agences du Système des Nations Unies présentes au Niger, les partenaires au développement, les ONG et associations, mais toujours dans les domaines visés par le programme. Trois principales zones géographiques sont couvertes dans le cadre de certaines activités en faveur de la population jeune, il s'agit de Dosso (Loga), Zinder et Agadez, s'ajoute le Communauté Urbaine de Niamey.

Les initiatives et projets initiés par l'UNFPA au Niger sont :

- le projet Maternité Sans Risque qui vise à améliorer et à faciliter l'accès aux soins de qualité en matière de santé de la reproduction ;
- l'initiative Jeune qui a pour but une sensibilisation plus élargie et une prise en charge des malades de la population jeune en matière de santé de la reproduction ;

- le recensement administratif général pour les données statistiques du pays ;
- le projet Suivi et Evaluation Continue en Population et développement ;

L'UNFPA assiste et soutient le Niger à travers l'exécution de son programme.

4.5. L'organisation de l'UNFPA au Niger

Notons que la Représentation du Niger est classée dans la catégorie A (type IV). Les pays de cette catégorie sont surtout ceux qui sont loin d'atteindre les objectifs de la (CIPD) et/ou en raison des situations complexes tels que les conflits, les restrictions en cours ou les programme de redressement. L'organisation de la représentation de l'UNFPA au Niger est fonction de sa typologie. C'est pourquoi nous avons d'abord d'une part les « Core » staff et d'autre part coté les National Programme Staff :

Tableau 10 : configuration staff UNFPA Niger

Core Staff	National Programme Staff
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Représentant ▪ Assistant Représentant ou NPO ▪ Directeurs des Opérations ▪ Assistant Administratif / Finan ou Prog ▪ Assistant Personale au Représentant ▪ Assistant Logisticien ▪ Secrétaire ▪ Chauffeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NPO et/ou VNU Nat ▪ Chargé du Système d'Information ; ▪ Secrétaire ▪ Assistant Programme / Admin et Finance ▪ Chauffeur

Source: nous-mêmes, inspiré de Country Office Typology (2003)

A côté de ces deux catégories de staff nous avons le personnel recruté selon les besoins pour le bon fonctionnement du bureau, la conduite et la mise en œuvre du programme à travers les projets (annexe 3 et 4 : organigramme du bureau et du siège, pages 110 et 111).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une présentation générale de l'UNFPA. Cela s'est passé par un aperçu sur son historique et une description de ses missions et objectifs. Par la suite, nous avons effectué une revue sur l'UNFPA au Niger. A travers cela, l'organisation de l'UNFPA Niger a été décrite.

Chapitre V : La description des procédures de l'Administration Générale de l'UNFPA Niger

L'UNFPA a opté pour une division du champ d'intervention de son Audit Interne en cinq grands domaines qui est plus adapté à son contexte et répondant surtout à ses exigences. Un domaine peut avoir en son sein un ou plusieurs cycles classiques à travers ses sous domaines, mais aussi des sujets qui sont propres à son organisation interne.

Dans ce chapitre, nous allons nous atteler à la description du processus du domaine qui fait l'objet de notre étude c'est-à-dire Administration Générale. Cela signifie par ricochet décrire les sous domaines qui la constituent. Pour mener à bien cette phase, nous avons mené des séries d'entretiens en vue de nous imprégner du niveau de compréhension et d'application des procédures telles que décrites dans les manuels de procédures de l'UNFPA au Niger. Des séries de tests, après description de l'existant, nous aideront pour mieux aborder la phase d'analyse des résultats.

5.1. Procédure du domaine de l'Administration Générale

Le domaine de l'AG est composé de neuf (9) sous domaines qui sont :

5.1.1. Les questions légales qui portent sur les accords de base signés avec les gouvernements et autres organes

Comme pour les représentations diplomatiques, l'UNFPA signe avec le gouvernement du pays hôte un accord de base qui porte essentiellement sur l'autorisation des activités de l'organisation sur le territoire. De façon générale, il définit les axes, modalités et domaines d'intervention de l'organisation. Il énonce les conditions fondamentales dans lesquelles l'UNFPA et les organisations chargées de l'exécution aideront le gouvernement à mener à bien ses projets ainsi que les conditions dans lesquelles ils seront exécutés. Il vise essentiellement l'ensemble de l'assistance que l'UNFPA fournira à l'état Nigérien. Il est mis en œuvre de commun accord par les deux parties et définit les détails des responsabilités des organes chargés de l'exécution.

L'accord porte aussi sur les conditions de suppression ou fin de l'assistance, du règlement des différends au cas où, et surtout des dispositions générales qui parlent des modalités de ratification et d'entrée en vigueur.

Egalement, l'accord touche le programme pays qui est généralement étalé sur quatre (4) voire cinq (5) ans et les projets constituant les composantes du programme, qu'ils soient exécutés par des Organisations Non Gouvernementales ou directement pilotés pour l'organisation. La non signature d'un accord est synonyme de violation des conventions et engagements légaux de la part de l'organisation. Situation qui peut entraver la bonne suite des programmes de l'organisation dans le pays.

L'accord est rédigé suivant le standard des Nations Unies par le département administratif puis contre signé par les représentants du gouvernement et celui de l'UNFPA.

5.1.2. La gestion des équipements

Est considéré comme actif de l'UNFPA Niger tout bien ou équipement acquis sur le fonds du programme ou de l'administration, ou don et dont la valeur est supérieure à mille (1,000) dollars US avec une durée de vie supérieure à trois (3) ans.

Est aussi un actif les biens dits « attrayants » qui ne répondent pas toujours aux conditions posées ci-dessus mais peuvent avoir une valeur personnelle. On peut citer les ordinateurs portables, scanners, imprimantes, accessoires ou équipements informatiques, lecteurs CD/DVD/VHS, caméras, téléphones cellulaires etc.

La gestion des équipements concerne l'enregistrement, l'utilisation, la sécurité, le contrôle, la maintenance, la cession, et le vol.

A l'UNFPA Niger, le chargé des opérations (OM) est le point focal des équipements. Cependant, il délègue une partie de cette autorité au responsable logistique à cause du volume important des tâches à accomplir.

Notons que l'acquisition d'un équipement se déroule conformément aux procédures d'achat au sein du bureau de Niger (voir 5.1.7.).

A la réception d'un équipement, le bon de commande est contre signé par le service demandeur, le logisticien et le fournisseur. Le logisticien se charge alors de l'étiqueter avec un numéro d'inventaire ensuite l'enregistre dans la base de données du bureau appelé « capitalisation ou forme C » (annexe 5 : forme C, page 112). Un rapprochement mensuel est effectué entre la liste des nouvelles acquisitions et les enregistrements du mois.

Un inventaire physique des actifs est organisé à partir de chaque 31 octobre (annexe 6 : lettre d'affirmation d'inventaire, page 113). Le processus est le suivant :

- le chargé des opérations ou le responsable du plan annuel de travail (AWP) prépare la note de service relative au recensement, il fixe les modalités pratiques de l'inventaire et procède à la constitution des équipes d'inventaire ;
- le logisticien ou le gestionnaire édite la liste des biens à inventorier, supervise l'opération, met à jour le fichier et soumet le procès-verbal d'inventaire et le fichier à l'approbation du chargé des opérations ou le responsable du AWP ;
- ensuite, l'OM ou le responsable AWP approuve le procès-verbal d'inventaire et le fichier, puis, les retourne à l'expéditeur. Il le rejette en cas d'irrégularité.

L'inventaire physique a pour but de s'assurer de l'effectivité de l'ensemble des biens durables du bureau.

Les équipements acquis par l'UNFPA Niger font l'objet d'entretiens programmés. A cet effet, le responsable logisticien est le point focal d'entretien. Il assure la maintenance des équipements et la réparation dans les brefs délais et au moindre coût en cas de panne.

Les équipements d'UNFPA Niger restent leur propriété en attendant le transfert au gouvernement ou à l'agence de mise en œuvre. Le représentant est la seule autorité d'approbation des transferts d'équipements. Il y a transfert lorsque :

- un bien n'a plus d'utilité au niveau d'un projet, il est transféré au bureau avec une possibilité de réattribution dans un autre projet ;
- le bien est mis à la disposition des partenaires de mis en œuvre.

Pour les cessions des actifs, la décision fait suite à certains nombres de conditions :

- lorsque le bien n'est plus conforme aux conditions technologiques ;
- quand le bien n'a plus d'utilité au sein du bureau ;
- quand le bien à des problèmes de fonctionnement et que les frais de réparation deviennent de plus en plus élevés et difficiles à supporter par le bureau ;

- lorsque c'était stipulé dans les accords lors de la donation au bureau.

La procédure de vente dans le cadre de la cession des biens de l'UNFPA Niger est la vente aux enchères. Cependant, on peut ne pas y faire recours lorsque la valeur est estimée à moins de 5,000 dollars US ou que le bureau a un intérêt particulier dans la vente à prix fixe. Les termes de références de la vente sont rédigés par le logisticien et approuvés par l'OM. Les ventes sont réglées au comptant et en espèces avant livraison. D'autres formes de règlement peuvent être exceptionnellement acceptées selon le cas.

Les pertes ou vols de biens dont la valeur est inférieure à 5,000 dollars US font l'objet d'une recherche engagée par le représentant (exception faite pour ceux le concernant). Au-delà, il a l'obligation de saisir le siège.

5.1.3. L'enregistrement et la gestion des documents d'archives

La gestion des documents d'archives (ou records management) a pour objectif d'organiser de manière efficace et systématique tous les documents ou données qui peuvent justifier telle activité, sous n'importe quel format qu'il soit (analogique ou numérique).

La gestion des documents d'archives est le domaine de la gestion qui est chargé de contrôler efficacement et systématiquement la création, la réception, la maintenance, l'utilisation et la mise à disposition des documents, incluant les processus de saisie de l'information et de preuve sur les affaires et les transactions. A l'UNFPA Niger, elle consiste à identifier, classer, archiver, préserver, et quelquefois détruire des documents dotés d'une certaine valeur juridique. Son objectif est d'organiser de manière efficace et systématique tous les documents ou données dont le bureau peut avoir besoin pour justifier telle ou telle activité, dans un objectif de traçabilité, d'intégrité, de sécurité et de pérennité des informations mais également de respect des exigences légales. La gestion des documents d'archives au bureau de Niger garanti l'existence et l'accessibilité des documents, leur authenticité, leur fiabilité et leur intégrité, et permet leur exploitation.

La pertinence et l'authenticité de chaque document d'archives peut être établies à chaque étape de sa vie, avec assurance qu'il n'a pas subi d'altération volontaire ou accidentelle de son contenu. Cela est la conséquence un correct enregistrement avant classement. Ainsi, l'enregistrement est perçu à l'UNFPA Niger comme une formalité inscrivant une information quelle qu'elle soit dans une base de données. Des registres sont

ouverts où toute correspondance entrante ou sortante y est systématiquement enregistrée. Cette inscription suit au préalable certaines règles définies à l'avance. Ainsi, au sein de l'UNFPA en général et dans la représentation de Niger en particulier, il est adopté un système de classification par sujet comme suit :

Tableau 11 : classification des informations par activité

series	activités	préfixe
Séries 100	activités d'organisation	ORG
Séries 200	activités générales	ADM
	activités financières	FIN
	activités personnelles	PER
	activités d'information publique	PUB
Séries 300/400	activités de programme	PRO
Séries 500	questions légales	LEG

Sources : UNFPA record management (2005 : 5)

A l'UNFPA Niger, Le représentant est le premier responsable de la bonne tenue du système de gestion des documents d'archives. Le bureau a opté pour un système de fichiers centralisés avec une unité de gestion des archives piloté par le chargé de l'administration.

Pour chaque information donnée (numérique ou sur papier dure), la personne ayant effectuée sa création est responsable de sa classification. Pour cela, il attribue les indications sur la localisation du dossier ou fichier classé. Il procède ensuite à placer le détail des informations papiers dans un dossier ou les attachés par une bande élastique. Il sépare les fichiers permanents et ceux temporaires puis les conserve dans des box séparés. Il range dans le même box les dossiers à caractère commun, puis inscrit une table des matières sur chaque box indiquant le nom des dossiers et leur contenu. Enfin, il envoie à l'unité d'archivage pour la sauvegarde.

A la réception, l'unité d'archivage procède à une vérification en rapprochant la table des matières au contenu du box puis enregistre la réception.

La sauvegarde à l'UNFPA Niger est considérée comme le véritable mémoire institutionnel du bureau. Ainsi, les dossiers concernant les programmes autres que les dossiers permanents sont obligatoirement conservés pendant sept (7) ans après accomplissement des projets. Quant aux pièces comptables et financières, elles sont conservées pendant dix (10) ans. Un local est identifié pour uniquement l'archivage. Il est toujours maintenu fermé. Un excellent classement y est fait afin de faciliter la recherche.

5.1.4. Le suivi quotidien de la gestion des véhicules du bureau et leur surveillance

Sont identifiés véhicule du bureau de Niger, tout véhicule acquit sur le Budget Biannuel de Support (BSB) de l'UNFPA Niger ou sur le fonds du programme dans le but de servir le bureau, ou tout autre véhicule de sources divers qui est temporairement en service au sein du bureau. Chaque véhicule du bureau est correctement identifié et enregistré au sein du fichier des immobilisations.

La gestion des véhicules couvre l'acquisition, l'utilisation, le contrôle, l'assurance, l'entretien, la sécurité, les accidents et les cas de vol de tous les véhicules du bureau.

A l'UNFPA Niger, le Chargé des Opérations est le Point Focal des Véhicules (Vehicle Focal Point – VFP). Il est responsable, de même que le chauffeur, du suivi des véhicules, de l'entretien et du renseignement correct des fiches à bord par le personnel.

L'acquisition d'un véhicule doit répondre aux critères des procédures d'achat au sein de l'UNFPA Niger. Elle est effectuée suivant la liste fournie par la centrale d'achats (Inter-Agency Procurement Services Office – IAPSO) à Copenhague au DENMARK.

Le véhicule du Représentant est remplacé si les conditions ci-après sont réunies :

- le véhicule a atteint en kilométrages 160.000 km et/ou 5 années de circulation ;
- si le Comité des Contrats, d'Achat et d'Equipement (Contracts, Assets, and Procurement Committee – CAPC) autorise la cession de l'ancien véhicule ;
- si le chef de la Branche des Services Administratifs et Equipements (Facilities and Administrative Services Branch – FASB) autorise l'achat d'un nouveau véhicule ;
- enfin, si un fonds a été mis au préalable en place pour le remplacement du véhicule.

Pour le remplacement d'un autre véhicule du programme ou du bureau, en plus des deux premiers points précités ci-dessus, les conditions ci-après doivent être réunies :

- si la Division Géographique à laquelle relève le bureau autorise l'achat ;
- ou si la branche financière, avec une approbation finale du Directeur de Division pour les Services de Gestion (Division for Management Services – DMS), l'autorise.

Les véhicules du bureau servent toujours dans l'intérêt de l'UNFPA. Par conséquent, ils sont utilisés uniquement pour les besoins du bureau, et dans de bonnes conditions de manière à minimiser les coûts de maintenance et de réparation.

A bord d'un véhicule du bureau, les règles minimales à suivre sont les suivantes :

- le chauffeur et les passagers, aussi de devant que de derrière, sont tenu obligatoirement de prendre la ceinture de sécurité lorsque le véhicule roule ;
- les équipements spéciaux de sécurité sont aménagés à bord du véhicule pour les enfants de moins de cinq (5) ans ;
- il est strictement interdit aux occupants du véhicule de fumer à bord et au chauffeur de téléphoner pendant la conduite.

Les contrôles de la pression des pneus, du niveau de l'eau, de l'huile et du carburant sont effectués par le chauffeur.

La gestion des véhicules nécessite la tenue de la feuille de route journalière pour chaque véhicule. Elle décrit l'utilisation faite du véhicule pendant une journée. Elle est faite par le chauffeur responsable du véhicule. Elle fournit les renseignements suivants : les informations relatives au contrôle préalable à faire par le chauffeur, le détail des courses et leur durée, le kilométrage parcouru, le kilométrage total de la journée, le nom et le visa des demandeurs, le carburant pris, le visa du VFP (annexe 7 : feuille journalière, page 114).

La gestion du carburant est fonction de cette feuille et son suivi est assuré par le VFP. La sortie du carburant pour la consommation quotidienne se passe comme suit :

- le chauffeur remplit et signe la fiche de sortie du carburant, puis soumet à la signature du gestionnaire ;
- le gestionnaire l'examine, modifie aux besoins sur la base de quinze (15) litres aux cent (100) kilomètres, puis approuve la sortie et retourne la fiche au chauffeur ;
- le chauffeur reçoit la fiche et l'apporte chez le responsable des stocks ;
- le responsable des stocks vise la fiche, renseigne son registre de consommation du carburant, sert le chauffeur et lui fait signer le registre.

Un contrôle mensuel des consommations du carburant est effectué. A cet effet, le gestionnaire dresse l'état mensuel de consommation en fonction du stock initial, de la quantité reçue et de la quantité sortie. Ensuite, compare ce rapprochement avec le stock réel. Il assemble les pièces justificatives de sortie et d'éventuel écart. Puis, soumet à l'approbation du responsable.

Le responsable procède aux vérifications nécessaires puis approuve l'état.

Lorsqu'un véhicule devrait subir des entretiens, le chauffeur décrit les anomalies au gestionnaire. Ce dernier recoupe les anomalies avec la fiche historique du véhicule et fait un memo au responsable pour autorisation de réparation. Après approbation, il demande des factures pro-forma aux garages agréés conformément aux procédures d'achat. Il transmet ensuite les pro-forma au responsable pour approbation. Après approbation, il établit le bon de commande et met à jour la fiche historique du véhicule après réparation (annexe 8 : fiche historique du véhicule, page 115).

En principe, les véhicules de l'UNFPA sont utilisés uniquement dans l'intérêt du bureau. Exceptionnellement, une utilisation privée y est souvent faite. Dans ce cas, une autorisation spéciale du représentant est délivrée en conséquence et les frais engagés sont supportés par la personne qui demande. Cependant, un personnel national ne peut en aucun cas utiliser un véhicule muni d'une plaque diplomatique pour des fins personnelles. Cela serait en violation des principes des accords diplomatiques.

5.1.5. L'immeuble d'exploitation qui sert de bureau pour la représentation

Il arrive très souvent que le bureau de l'UNFPA partage le même bâtiment avec d'autres organes du système des Nations Unies et généralement avec l'UNDP. L'UNFPA Niger partage effectivement ces locaux avec l'UNDP Niger. Ce partage des locaux engendre des coûts communs de gestion du bâtiment et des charges des services de surveillance, de gardiennage et d'entretien. A cet effet, un accord de partage des coûts est signé entre les deux organes. Il définit la clé de répartition des charges engendrées. Cette clé est surtout déterminée en fonction du volume des activités de chaque organe, du nombre du personnel, du nombre de bureaux, du volume des ressources mobilisées, du nombre de véhicules du bureau etc. il est convenu dans l'accord un paiement de la cote part au plus tard le 05 du mois suivant la facturation. Il est fait au moyen d'un chèque barré et

la gestion est confiée à la cellule finance d'UNDP Niger sous l'œil vigilant de l'assistante financière d'UNFPA Niger. Au sein des coûts communs, nous avons aussi la prime d'assurance car les normes de sécurité de l'UNFPA exigent une couverture pour le partage des risques concernant les locaux.

Il est à noter que tous les contrats de location sont d'abord soumis à la branche d'achats et de gestion des équipements pour validation avant signature. A cet effet, les clauses ne répondants pas aux normes telles définies par la branche feront l'objet d'une approbation spéciale. La location des locaux dont le montant est supérieur à cent mille (100.000) dollars US, doit être soumise d'abord au comité de revue des contrats au siège comme l'exige les procédures d'acquisition et d'achat. Cependant, l'UNFPA Niger loge dans ses propres locaux.

Des rénovations, expansions et installations supplémentaires sont souvent nécessaires pour que les locaux puissent répondre aux besoins du bureau de l'UNFPA Niger. Si les dépenses engagées pour ces travaux dépassent deux mille cinq cent (2.500) dollars US, elles doivent faire l'objet d'approbation par la branche d'achat et de gestion des équipements au siège.

5.1.6. La gestion des voyages

Pour l'exécution d'un voyage, les étapes suivantes sont à suivre :

1. le demandeur rédige les termes de référence du voyage puis transmet à son supérieur hiérarchique direct pour approbation ;
2. la hiérarchie procède aux contrôles nécessaires ensuite, met son visa d'approbation avant transmission au gestionnaire ou rejette la demande ;
3. le gestionnaire établit l'ordre de mission, calcule le montant du perdiem puis procède au paiement. Après décharge du demandeur, le gestionnaire procède au classement de ses pièces justificatives ;
4. la mission est alors exécutée par le demandeur, puis, le rapport transmis ;
5. la hiérarchie valide le rapport puis transmet à gestionnaire ;

6. vérification injonction de la hiérarchie par le gestionnaire ensuite, paiement d'éventuel reliquat s'il y a lieu.

Pour l'exécution du voyage, l'UNFPA Niger sélectionne en amont à la suite d'un appel à concurrence, les agences partenaires à travers un contrat de prestation de service.

L'assistant logisticien collecte les prix fournis après une consultation restreinte auprès de trois (3) compagnies. Chaque cas d'achat de tickets de voyage est effectué sur la base du plus économique possible.

Pour effectuer un voyage avec un véhicule privé, le demandeur adresse une lettre à sa hiérarchie pour autorisation expresse. Ce dernier paraphe, puis transmet au logisticien pour approbation. Le visa est obtenu si les coûts ainsi engendrés n'excèdent pas les limites fixées par l'organisation. Il en est de même pour la location de véhicule

Les déplacements en dehors du territoire font l'objet d'une soumission dans le plan semestriel de voyage à la division géographique.

5.1.7. Les procédures d'achat

A l'UNFPA Niger, tout achat inférieur à 5,000 USD ne fait pas l'objet d'une procédure d'achat, on procède dans ce cas à un paiement direct. Les achats supérieurs à ce seuil nécessitent la création d'une demande d'achat et d'un bon de commande dans le système Atlas. Par ailleurs, il faut noter que cette condition d'infériorité à 5,000 USD est toujours valable lorsque le bien n'entre pas dans certaines catégories de biens tel que :

- demande d'achat acheminée par le biais du PSS (Procurement Services Section) ;
- les « articles attractifs » et les biens durables ;
- documents concernant les SSA (Special Service Agreements) / consultants / ALD (Assignment of Limited Duration) / employés temporaires ;
- demandes concernant les déplacements ou l'hébergement.

Pour ce qui est des achats compris entre 5,000 et 30,000 USD, le bureau doit chercher au minimum trois (3) offres auprès de trois (3) fournisseurs différents et le choix est porté sur le moins disant. Pour les achats supérieurs à 30,000 USD, c'est par appel

d'offres sous pli fermé que l'acquisition est faite. Un comité est mis en place pour chaque achat pour le dépouillement des offres reçues. Le choix doit être porté sur l'offre la moins-disant parmi celles remplissant toutes les spécifications techniques demandées.

N.B.

Au cas où le critère de sélection est porté sur le rapport qualité/prix et non sur le moins disant, le fonctionnaire chargé de l'adjudication doit impérativement en référer au Comité Local de Revue des Contrats (LCRC) ou au Comité de Revue des Contrats (CRC) et il est obligé de fournir une justification.

5.1.7.1. Les étapes du processus d'achat

Dans la table de structure de contrôle des dépenses (annexe 9 : cadre de contrôle des dépenses, page 116), le processus d'achat est tracé en différentes étapes comme suit :

- déclenchement et approbation de la demande (étape de demande) ;
- création du bon d'achat (étape de commande) et son approbation ;
- réception des marchandises ou services (étape de fourniture) ;
- entrée de la facture dans le système, approbation et engagement pour le paiement (étape de paiement).

Le schéma fait ressortir les principaux points de contrôle à chaque étape du processus et le rôle assigné dans le système Atlas pour renforcer d'avantage le contrôle.

5.1.7.1.1. Identification des besoins :

L'expression du besoin est effectuée par les utilisateurs. Ensuite, le gestionnaire se charge de vérifier la disponibilité des fonds selon le plan d'acquisition de la période.

La préparation d'achat en ligne ou de demande de paiement direct est décentralisée à chaque unité. Dans Atlas, le bureau de Niger entre directement toutes les demandes d'achat supérieures à 5000 USD et voyages ou hospitalités comme « Réquisition ».

L'approbation de la Réquisition signifie la disponibilité du fonds pour l'achat. Cependant, il existe plusieurs niveaux d'approbation selon le montant de la transaction :

- entre 0 et 4,999 USD, l'approbation est faite par un Manager Level 1 ;
- entre 0 et 29,999 USD, cela nécessite l'approbation d'un Manager Level 2 ;
- par ailleurs, le Senior Manager n'a pas de limite d'approbation des réquisitions.

Une fois le besoin identifié et l'achat approuvé, le responsable des achats se charge, en fonction du montant de l'achat, de : passer la commande auprès d'un fournisseur, ou demander trois factures pro forma ou demander une cotation. Les lettres de réponse des fournisseurs sont centralisées, puis un comité de dépouillement est mis en place et en fonction des offres techniques et financières, et des exigences de l'UNFPA Niger, le marché est attribué à l'entreprise proposant le plus bas prix.

Il est à noter qu'avant le lancement de toute commande dont le montant est compris entre 30,000 et 100,000 USD, l'achat doit être approuvé par le LCRC et pour les montants supérieurs à 100,000 USD, c'est le CRC qui est habilité à l'approuver.

5.1.7.1.2. Le bon d'achat et l'approbation directe de bon

Le lancement de la commande est fait par un bon de commande (PO) qui intègre toutes les informations relatives aux produits à acheter. Il est effectué par le logisticien.

Le bon d'achat est l'instrument juridique qui implique l'engagement de l'autorité budgétaire. A noter que les bons d'achat ne sont pas exigés pour des achats inférieurs à 5,000 USD (à l'exception des catégories citées précédemment)

Dans Atlas, un bon d'achat approuvé signifie que les processus d'achat a été suivi avec toutes les diligences nécessaire. Notons en ce sens une correcte séparation des tâches pour éviter des cumuls de fonctions. Des contrôles sont aussi effectués pour éviter le « saucissonnage » d'un achat (annexe 10 : bon d'achat, page 117)

5.1.7.1.3. Réception et acceptation

La réception est faite par le responsable des achats associé au demandeur qui est en mesure surtout d'apprécier la conformité par rapport aux spécifications. Ce dernier doit s'assurer de l'exactitude de la quantité et de la qualité des articles reçus. La réception est matérialisée par un bon de livraison.

5.1.7.1.4. Paiement

Après livraison, le fournisseur envoie la facture avec une copie du PO. La responsable financière recevant la certification de la réception du demandeur et disposant d'une copie du bon de réception, effectue le paiement avec l'autorisation du responsable. Les mentions : réception conforme, bon pour paiement, conformité modalités et conditions de paiement / bon d'achat ou contrat sont nécessaires pour effectuer un paiement. Après paiement définitif, la mention « Payer » doit figurer sur la facture.

L'intégration du bien dans la liste des biens durables de l'UNFPA est effectuée par le point focal des équipements avec attribution d'un numéro d'inventaire.

5.1.8. La sécurité du personnel et des locaux

La sécurité est un point très essentiel sur lequel l'UNFPA met beaucoup d'accent. Pour cela, tout le personnel du bureau de Niger y est impliqué de façon active. Ainsi, l'ensemble du personnel suit des séries de formations sur les normes sécuritaires exigées par l'organisation. Dans ce cadre, des simulations inopinées sont souvent organisées en vue de tester l'efficacité du système et le degré de maîtrise des instructions données au personnel. Depuis son installation au Niger, le bureau a mis en place un plan de sécurité pays avec la constitution d'une équipe gestion de sécurité qui est régulièrement mise à jour. Le Représentant et le Chargé des Opérations y figurent obligatoirement comme l'exige les Normes Minimales de Sécurité Requises (Minimum Operating Security Standards – MOSS) et les Normes Minimales de Sécurité Requises pour les Résidences du personnel international (Minimum Operating Residential Security Standards – MORSS). Parmi les mesures sécuritaires exigées, nous pouvons noter entre autre l'équipement de tout le personnel d'un poste radio talkie-walkie, ainsi que les véhicules ; l'installation des caméras de surveillance dans l'enceinte des locaux du bureau ; l'identification effective des issues de secours ; l'équipement des locaux d'extincteurs ; l'installation des groupes électrogène dans les bureaux et résidences du personnel international ; la hauteur minimum de 2,5 mètres pour les murs de clôture des résidences ; l'approvisionnement du bureau en réserve d'eau et de petits biscuits ; l'installation d'une alarme sonore etc.

En cas de problème, le Représentant, son adjoint, le chargé des opérations et l'assistant administratif sont désignés pour jouer des rôles. Ainsi, ils coordonnent le plan

d'action mis en place. Le Responsable IT est le surveillant indiqué de sécurité. Il est chargé d'informer le personnel en cas d'urgence sur le problème et le lieu de rassemblement.

Le Représentant est le Point Focal de la Sécurité du bureau (Office's Security Focal Point – SFP). Il est sensé maîtriser le plus les politiques et procédures sur les normes de sécurité requises et le plan d'actions de sécurité du bureau.

Les visiteurs, voyageurs et consultants de passage au sein de l'UNFPA Niger reçoivent un briefing par rapport aux précautions de sécurité et surtout sur les pratiques de sécurité applicables au niveau des secteurs qu'ils sont sensés visiter.

La liste des membres du personnel désignés pour jouer des rôles de responsabilité en cas d'urgence est annuellement ou au besoin mise à jour et cela sur la base de l'éligibilité des candidats. Idem pour les dispositions du plan de sécurité qui sont également mises à jour chaque année. Ainsi, les modifications survenues seront divulguées auprès de qui de droit (personnel, consultant et stagiaire).

5.1.9. Le service de communication et télécommunication

Au sein de l'UNFPA Niger, plusieurs lignes de téléphone sont mises à la disposition du personnel pour répondre aux diverses demandes. Nous avons des lignes individualisées au représentant, au chargé des opérations et au logisticien. Trois (3) lignes au nom des projets en cours pendant notre passage et deux lignes au nom du bureau. Ainsi, les communications passées pour le compte des projets sont notées pour une répartition à la fin du mois des coûts. Les communications privées du personnel sont aussi identifiées individuellement en vue de déterminer à la fin du mois la part de chaque utilisateur. Notons qu'au cas où cette part est inférieure à cinq (5) dollars US, le concerné ne rembourse rien, mais toutefois si le remboursement est supérieur à ce montant, il paye la totalité. La gestion des lignes téléphoniques touche aussi bien les fixes que les cellulaires et les fax du bureau. Par ailleurs, le chargé de l'administration est le responsable désigné pour cette gestion.

5.2. Identification des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de l'AG

Nous allons l'effectuer à travers un tableau, inspiré de RENARD (2010 : 193-199), qui contient quatre (4) colonnes intitulées : sujet de risque, risques opérationnels, sources du risque, dispositifs de maîtrise du risque identifié. Pour chaque tâche de l'AG, les risques

potentiels sont décelés. Les dispositifs mis en place par l'UNFPA Niger pour chaque risque connu sont aussi identifiés. En effet, pour des raisons pratiques, l'identification des dispositifs est effectuée en même temps que celle des risques dans le cadre de notre étude.

L'identification que nous menons n'a pas la prétention d'être exhaustive car selon RENARD (2010 : 238), dresser la liste complète des risques serait impossible. Mais, il s'agit de dresser de façon plus modeste les risques essentiels attachés à chaque tâche. Il est à noter qu'un dispositif peut couvrir plusieurs risques et qu'un risque peut être couvert par plusieurs dispositifs.

5.2.1. Les dispositifs de maîtrise et des risques liés à l'AG

A l'UNFPA Niger, les sources de risque sont déterminées dans son document intitulé Risk Management Note (2007 : 1), en cinq (5) grandes catégories qui sont :

- les risques externes : ce sont ceux présentés par des parties externes à l'UNFPA Niger et où le contrôle est limité. Il y a : les désastres, la corruption, les fraudes externes, les blanchiments d'argent, les partenaires inadéquats, etc. ;
- les risques d'interaction : ce sont des risques de pertes résultant : du rapport entre l'UNFPA Niger et ses clients, dépositaires, agents de mise en œuvre, donateurs etc., des grosses négligences, des omissions spécifiques etc. ;
- les risques de processus : ce sont des risques liés à l'exécution et au maintien des opérations, des manques de diligences appropriés, des rapprochements non adéquats, des procédures incorrectes d'achats, des erreurs et échecs du réseau informatique, des mauvaises séparations de tâches, des utilisations incorrectes des mots de passe etc. ;
- les risques humains : ce sont des risques de pertes dû aux actions du personnel de l'UNFPA Niger. Il y a : les erreurs sur les transactions, longue durée de poste vacant, personnel incompetent, santé du personnel, harcèlement physique, actes injustes ;
- les risques du système d'information et de technologie : ce sont des risques provoqués par des problèmes de technologie ou des échecs du système. Ce sont entre autres des matériels informatiques inadéquats, des piratages, des échecs de pare-feu, des perturbations externes, des manques de copies de sauvegardes, des logiciels sans licence, des virus, des échecs du système, de la maintenance du système etc.

Le tableau ci-dessous, résume les risques opérationnels liés au processus de l'AG de l'UNFPA Niger ainsi que les dispositifs mis en place pour les maîtriser.

Tableau 12 : identification des dispositifs de maîtrise et des risques opérationnels liés au processus du domaine de l'administration générale

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise des risques
Sujets légaux portant sur les accords			
Signature des accords	1. Non signature des accords de base avec le gouvernement du pays hôte	Processus	Revue trimestrielle de l'état d'exécution des recommandations des audits passés Revue périodique des accords de base
Signature du plan annuel de travail	2. Programme et Plan Annuel de Travail non signé	Processus ou interaction	Etablissement à temps réel des programmes et plans annuels de travail Revue trimestrielle de l'état d'exécution des plans annuels de travail
Immeuble d'exploitation			
Signature accord	3. Non signature de l'accord de partage des coûts communs	Processus	Audit passé Revue périodique des accords avec l'organe en partage commun des locaux
Détermination des clauses contractuelles de gestion commune	4. Non définition de la clé de répartition pour le partage de charges directes	Processus ou humaine	Finance management service Revue du champ de gestion du personnel Revue périodique des contrats de prestation avec les services de nettoyage, de gardiennage et de sécurité
	5. Non définition des modalités de paiement	Processus ou humaine	Réception physique, contrôle et surveillance des investissements
Exécution des travaux supplémentaires	6. Non soumission des travaux aux procédures adéquates	humaine	Séparation de tâches Inventaire physique Rapport trimestriel
Gestion des véhicules du bureau			
Usage des véhicules de service	7. Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé	Processus, humaine ou interaction	Tableau de bord Fiche historique du véhicule, journal quotidien du véhicule Contrat avec les partenaires de mise en œuvre de chaque partie par rapport à la détention et à l'utilisation des véhicules
Couverture des dommages	8. Absence d'assurance des véhicules	Humaine	Contrôle des véhicules transférés aux projets
Suivi consommation des véhicules	9. Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant	Humaine	Séparation de tâches Signature de la réception des tickets de carburant et tenue d'une fiche de consommation
Tenue de la feuille de suivi du véhicule	10. Non tenue de la feuille journalière du véhicule	Processus ou humaine	Coffre-fort pour garder les tickets de carburant et l'argent comptant Système de paiement électronique du carburant et rapprochement mensuel avec le double des coupons avec le fournisseur
Tenue d'inventaire	11. Vol ou changement de moteur des véhicules du bureau	Externe	Inventaire physique des immobilisations
Procédures d'Achats			
Consultation, choix du fournisseur et attribution du marché	12. Fuite de prix par rapport aux cotations	Humaine	Fichier des fournisseurs Comité Interne d'Achat
	13. Prise de pots de vin aux entrepreneurs	Humaine	Comité de Revue des Contrats – CRC
	14. Détermination illégale de prix parmi les fournisseurs	Processus ou humaine	Visites aux fournisseurs

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise des risques
	15. Collusion lors des offres	Humaine	Comité de dépouillement des offres Emission d'une réquisition et d'un bon de commande Approbation réquisition et bon de commande par les personnes habilitées
	16. Signature de contrat avec les entreprises détenues par un personnel du bureau ou un quelconque lien de parenté	Processus ou humaine	
Etablissement et émission du Bon de commande	17. Erreur dans la création de la réquisition	Processus ou humaine	Rapprochement demande d'achat/BC
	18. Erreur de système pour les profils d'utilisation	Système d'information	Comité de réception des produits
Rapprochement BC / BL	19. Détournement de produits	Externe ou humaine	Documents de création et de régularité des entreprises fournisseuses Nettoyage mensuel de la liste des fournisseurs
Réception des produits	20. Délai de livraison court	Processus	Inventaire physique
	21. Absence de comité de réception des achats	Processus	Bordereau de réception
	22. Substitution de produits	Externe ou humaine	Séparations de fonctions avec correcte distribution des rôles et responsabilités
Paiement facture	23. Facturation du bureau par une fausse entreprise ou un membre du personnel s'identifiant comme fournisseur	Processus ou humaine	Serment Demande d'information auprès du personnel
	24. Surcharge délibéré par l'entrepreneur/consultant	Externe	Approbation des fournisseurs par les personnes habilitées
	25. Soumission délibérée de factures multiples pour un même achat ou service	Processus ou externe	Trois niveaux d'approbation avant d'effectuer un achat et un paiement
	26. Soumission de fausses factures pour marchandise ou service non livré	Processus ou humaine	Rapprochement mensuel des bons
Equipements du bureau			
Tenue d'un fichier des immobilisations	27. Absence de fichier des immobilisations	Processus	Fichier des équipements Liste des équipements assignés à chaque personnel
Codification des immobilisations	28. Absence de code sur les immobilisations	Processus	Apposition de code sur chaque immobilisation
Tenue d'inventaire physique des équipements	29. Détournement des équipements du bureau par le personnel pour utilisation personnelle	Processus ou humaine	Séparations de fonctions Audit annuel Guide d'utilisation des équipements
	30. Vol des équipements du bureau par des parties externes	Externe	Inventaire physique périodique Rapport sur la certification des équipements chaque année
Usage des équipements	31. Mise à disposition non autorisée d'un équipement à un tiers pour un avantage personnel	Processus ou humaine	Autorisations adéquates pour retrait équipement
Voyage du personnel			
Suivi et remboursement des frais de mission	32. Dépenses excessives dû à des visites de localité non autorisées ou inutiles	Humaine	Termes de références signés avant le déplacement Visite de terrain prévue dans l'AWP
	33. Soumission délibérée de plusieurs réclamations de paiement	Humaine	Suivi des per diem avancés Séparations de fonctions avec correcte distribution des rôles et responsabilités Fixation des directives de dépenses
Sécurité informatique			
Contrôle et suivi des profils	34. Vol et divulgation des informations de l'UNFPA à des fins personnelles ou autres buts	Système d'information	Serment Cours sur l'éthique Revue périodique du réseau
Maintenance informatique	35. Des problèmes de réseaux, de matériel et d'outils informatiques, de logiciels	Système d'information	Entretien planifié du matériel et outils informatique

Tâches	Risques opérationnels	Sources de risque	Dispositifs de maîtrise des risques
Gestion des archives			
Détermination du cycle de vie d'un document	36. Impossibilité de traçabilité des documents d'archives	Humaine ou interaction	Enregistrement correct de tout document Attribution code avec localisation Isolement des documents d'archive Protection contre toute forme d'altération ou de destruction
Sécurité des personnes et des locaux			
Elaboration d'un plan de sécurité pour le bureau	37. Absence de plan de sécurité pays pour le bureau	Processus ou humaine	Revue des normes MOSS Revue des normes MORSS Revue du mandat de l'organe
Attribution des rôles	38. Composition du bureau de gestion de sécurité par les personnes adéquates	Processus	Plan de sécurité pays Rencontre périodique de l'équipe de gestion de sécurité
Possession de talkie-walkie	39. Non possession de radio talkie-walkie par un personnel ou un véhicule du bureau	Processus ou système information	Organisation de simulations inopinées des cas de problème
Installation des équipements de sécurité	40. Non installation des équipements adéquats de sécurité : caméras de surveillance, extincteurs, groupe électrogène	Processus ou humaine	Suivi adéquat des sessions de formations Mise à jour périodique du plan de sécurité pays Mise à jour périodique de la liste des personnes désignées pour jouer des rôles en cas d'urgence
Norme de hauteur	41. Non-respect de la hauteur minimum exigée des murs	Processus ou externe	Souscription à un contrat d'assurance
Formation du personnel	42. Non suivi de la formation sur le plan de sécurité pays	processus	
Gestion des lignes téléphoniques			
Suivi des lignes téléphoniques	43. Non suivi des appels privés du personnel et par projet	Humaine ou système information	Identification correcte de toutes les lignes de l'organisation Suivi des appels par poste Identification de tout appel personnel Facturation détaillée par ligne téléphonique

Source : nous-mêmes

5.2.2. Les tests d'audits

Nous allons procéder à des tests de conformité puis des tests de permanence

5.2.2.1. Les tests de conformité

Ces tests nous permettent d'évaluer le degré de compréhension et d'application des procédures, des cycles couverts par l'AG, telles que décrites dans les manuels de l'UNFPA au Niger. Ainsi, nous avons choisi, pour ces tests, de constituer un échantillon d'une à trois opérations en fonction du nombre de sujets par sous-domaine.

5.2.2.1.1. Les sujets légaux qui portent sur les accords de base signés avec les gouvernements et autres accords

Nous avons effectué notre test sur deux accords de base et un Programme Annuel de Travail (Annual Work Plans – AWP). Nos résultats dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : tests de conformité sur les sujets légaux

Description	Signature accord		Observations
	Oui	Non	
Accord de coopération entre le gouvernement de la république du Niger et l'Organisation des Nations Unies	X		Accord signé le 10 octobre 1962 entre l'organisation des Nations Unies représentée par son secrétaire général M. Victor et le gouvernement du Niger représenté par M. Salifou
Accord sur l'assistance fournie au Gouvernement du Niger	X		Accord signé le 02 mai 1977 entre le représentant de l'UNDP M. Michael CHALLONS et le Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération M. Moumouni Djermakoye Adamou
Elimination des fistules obstétricales « NER6R301 »	X		AWP signé le 28 avril avec le gouvernement

Source : nous-mêmes

Contrôle satisfaisant quant à la signature des éléments de notre sélection. Les deux (2) premiers sont des accords bilatéraux en forme simplifiée et entrés en vigueur dès leur signature. Le troisième, Plan Annuel de travail du projet NER6R301 (Elimination des fistules obstétricales), a subi un retard dans sa signature prévu en début d'année.

5.2.2.1.2. L'immeuble d'exploitation qui sert de bureau pour la représentation

Notre test a concerné le bâtiment principal servant de bureau pour UNFPA Niger. Dans le tableau ci-après, nos points de contrôle :

Tableau 14 : tests sur l'immeuble d'exploitation

Libellé	A	B	C	D	E
Bâtiment du bureau de l'UNFPA Niger	Non	Oui	Oui	Oui	Non

Source : nous-mêmes

A = En location	C = Existence d'une gestion commune
B = En partage de locaux avec d'autres organe du système des nations unies	D = Assurance des locaux
	E = Rénovation courant l'année

L'UNFPA Niger utilise ses propres locaux dans la « maison de l'Afrique ». Il partage cette cour avec l'UNDP, donc la sécurité et le nettoyage en service commun. Un contrat commun est établi entre les sociétés et les deux organismes. Une clé de consensus de 1/3 pour l'UNFPA et 2/3 pour l'UNDP est ainsi dégagée pour le partage des coûts en raison de la grandeur de l'UNDP sur l'UNFPA. Nos interlocuteurs nous ont garanti l'existence d'un contrat d'assurance pour les locaux. Cependant, nous n'avons pas pu avoir connaissance du contenu du contrat à cause d'un déplacement du représentant.

Le bureau n'a effectué ni rénovation, ni nouvelle construction au cours de l'année.

5.2.2.1.3. La gestion des équipements

Notre test a porté sur un échantillon de trois (3) équipements anciens et trois (3) acquisitions courant l'année.

Tableau 15 : tests de conformité sur les équipements anciens

Libellé	Valeur d'acquisition	A	B	C	D
Imprimante Canon ImageRunner C2020	1.250.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Data Show de projection grand public	869.400 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Toyota Land Cruiser	49.243.505 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Existence au sein du fichier « capitalisation »	C = Existence d'un numéro d'inventaire
B = Existence d'une étiquette de codification	D = tableau d'amortissement correctement tenu

Nous avons vérifié dans un premier temps la tenue d'un inventaire physique annuel des immobilisations. Ensuite, sur notre échantillon, nos contrôles ont été effectués à travers les points de contrôle A, B, C et D. Nous n'avons pas constaté d'anomalies.

Tableau 16 : tests de conformité sur les nouvelles acquisitions

Libellé	Valeur d'acquisition	A	B	C	D	E
Ordinateur PC	1.087.805 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Véhicule Toyota Minibus	11.275.350 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Fauteuil Président	1.250.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Prévision budgétaire	C = Existence d'un Bon de Commande
B = Conformité aux procédures d'achat	D = Existence d'un PV de Réception
E = Conformité entre Facture/Bon de Commande/PV de Réception	

Sur les nouvelles acquisitions, nous avons procédé à une vérification de la prévision de l'acquisition du bien à travers sa budgétisation dans son plan d'investissement annuel. Nous avons vérifié les cotations ainsi que les PV de dépouillement des offres. Pour l'achat de l'ordinateur, huit (8) entreprises avaient postulé pour un achat groupé de matériels informatiques à la suite de la lettre PF – 249/ha en date du 20 mai 2008 qui leur avait été adressée. Le marché a été octroyé à « Gamma Informatique » dont l'offre était la moins disant et qui respectait toutes les spécifications techniques exigées par le bureau. La voiture Toyota a été achetée par le biais de la centrale d'achat à Copenhague. Le Fauteuil a été

acheté dans les mêmes conditions que l'ordinateur. Cinq entreprises avaient été contactées par la lettre PF-359/ha en date du 21 juillet 2008. Le choix s'est porté sur « BUROPA ».

5.2.2.1.4. L'enregistrement et gestion des documents d'archives

Notre test a concerné le rapport de la dernière mission d'audit effectuée par le DOS en 2007 au sein du bureau.

Tableau 17 : tests de conformité sur les documents d'archives

Libellé	Date	Référence	A	B	C
Rapport d'Audit Interne	15 mai 2007	FPA0137	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Correctement enregistré à la création	B = Conservation adéquate (sécurité et maintenance)
C = localisation géographique correct	

La dernière mission d'audit interne commandité par le DOS en mai 2007 a été effectuée en solitaire par M. Abdou SAGNA, Internal Auditor. Nous l'avons choisi comme échantillon en raison de son importance. Nous avons constatés l'archivage correct.

5.2.2.1.5. Le suivi quotidien de la gestion des véhicules du bureau et leur surveillance

Pour notre test, nous avons choisi le véhicule du Représentant. A noter que ce véhicule sert aussi au bureau pour quelques courses pendant les moments où le Représentant reste sur place. Le chauffeur principal est le responsable chargé du suivi et la gestion du véhicule du Représentant. Nos résultats récoltés sont les suivants :

Tableau 18 : tests de conformité sur les véhicules du bureau

Libellé	A	B	C	D	E	F
Véhicule Toyota Land Cruiser immatriculée 5911 IT RN 8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Existence dans le module « capitalisation »	D = Tenue d'une fiche de suivi
B = Tenue correcte d'une feuille de route journalière	E = Assurance du véhicule
C = Concordance feuille de route journalière / consommation carburant	F = Respect des normes de sécurité à bord (radio codan, ceinture de sécurité)

Ce test nous a d'abord conduits à vérifier l'existence de ce véhicule dans le module « capitalisation ». Sur les cinq cent (500) derniers kilomètres (km) parcourus, nous avons constaté une consommation de soit soixante-quinze (75) litres qui est conforme aux normes

de l'organisation qui est de quinze (15) litres aux cent (100) km. Plusieurs sorties inopinées avec le chauffeur nous ont permis de : vérifier le renseignement systématique à l'arrivée de la feuille de route journalière et de son élargement, contrôler l'existence d'une radio Codan au sein du véhicule, contrôler le respect du port de ceinture obligatoire, enfin contrôler l'interdiction des appels pendant la conduite et de la cigarette à bord.

5.2.2.1.6. La gestion des voyages

Pour notre test, nous avons sélectionné trois (3) déplacements dont deux (2) à l'intérieure du pays et le troisième sur l'étranger. Le tableau ci-après nous donne les résultats obtenus :

Tableau 19 : tests de conformité sur les voyages

Date	Nature Mission	Localité	Moyen de transport	A	B	C
28/08/08	Réception kits pour femmes fistuleuses	Agadez	Avion	Oui	Oui	N/A
15/09/08	Inventaire physique des équipements	Dosso	Voiture	Oui	N/A	N/A
02/10/08	Formation ITC Specialist	Ouagadougou	Avion	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Paiement perdiems au départ de la mission	C = Déplacement soumis dans la plan semestriel de voyage à la division géographique
B = Partenariat avec la compagnie	N/A = Non Applicable

En point 1, le logisticien s'est rendu dans la localité d'Agadez afin de réceptionner les kits pour femmes fistuleuses. Il a emprunté un vol du Programme Alimentaire Mondial (PAM) qui est au même titre que l'UNFPA une institution des Nations Unies. Il opère très fréquemment dans cette zone éloignée de la capitale et a acquis un petit avion pour faciliter ses opérations. L'UNFPA profite de ces vols réguliers du PAM pour effectuer ses missions dans cette région. Ce voyage étant national, l'UNFPA Niger n'a pas eu besoin de le soumettre dans son plan semestriel de voyage.

Notre deuxième sélection a été une sortie sur Dosso. Annuellement le bureau organise au moins un inventaire physique des équipements. C'est dans ce cadre que cette mission a été commanditée. Le transport était assuré par un véhicule du bureau.

La troisième est un déplacement sur le Burkina Faso du spécialiste en TIC pour une formation d'une semaine. Il a emprunté un vol de la compagnie Air France pour le transport.

5.2.2.1.7. La sécurité du personnel et des locaux

Les résultats de nos tests se présentent comme suit :

Tableau 20 : tests sur la sécurité du personnel et des locaux

Description	Test satisfaisant	
	Oui	Non
Installation de caméras de surveillance	X	
Existence d'extincteurs dans l'enceinte du bureau	X	
Installation des pellicules anti-balles sur les fenêtres		X
Existence de bouches d'incendies dans la cours du bureau		X
Existence de lampes de secours en cas panne d'électricité		X
Existence d'alarme dans le bureau		X
Existence d'un plan de sécurité pays	X	
Existence d'une équipe de gestion de sécurité	X	
Existence de groupe électrogène au domicile des internationaux et de parafoudre		X
Présence permanente d'un vigil au domicile des internationaux	X	
Equipped du vigil de matériels adéquats pour la sécurité	X	
Annonce des visiteurs pour autorisation avant leur entrée dans le domicile	X	
Respect de la hauteur minimum de 2,5 mètres des murs de clôture des domiciles des internationaux		X
Portails et portes d'entrée sécurisés	X	

Source : nous-mêmes

Tableau 21 : tests sur la possession de radio talkie-walkie

Description	Test satisfaisant	
	Oui	Non
Directeur des Opérations	X	
Assistant Administratif	X	
Assistant Logisticien		X
Véhicule Land Cruiser du Représentant	X	
Véhicule de service Land Cruiser	X	

Source : nous-mêmes

A = A commencé la formation obligatoire de sécurité
B = A terminé la formation obligatoire de sécurité

Tableau 22 : tests sur la formation sur le plan sécurité

Fonction occupée	A	B
Directeur des Opérations	Oui	Oui
Assistant Administratif	Oui	Oui
NPPP Suivi et Evaluation	Oui	Non
Assistant Logisticien	Oui	Oui
NPPP Genre	Oui	Oui
NPPP Fistules	Oui	Non
Assistant au Programme	Oui	Oui
NPPP Population et Développement	Oui	Non
NPPP Santé de la Reproduction	Oui	Non
NPO VIH Sida	Oui	Oui
Senior Driver	Oui	Oui
NPPP	Oui	Non
Secrétaire du Programme	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

Pour notre test, des observations nous ont permis d'obtenir la réponse à certains points de contrôle. Il s'agit de : l'installation de caméras de surveillance et d'extincteurs dans l'enceinte du bureau qui était effective, l'inexistence de pellicules anti-balles sur les fenêtres, l'absence de bouches d'incendies et de lampes de secours en cas panne d'électricité. Au domicile du représentant, nous avons constaté une absence de groupe électrogène et de parafoudre, et la hauteur des murs de clôture nettement en dessous de 2,5 mètres comme l'exige les normes MOSS. C'est le même cas chez trois (3) autres membres du personnel international. Pendant notre stage, une simulation d'incendie a été effectuée au bureau, cela nous a permis de déceler une absence d'alarme dans le bureau et le masquage de l'issue de secours par un stand d'exposition de revues. Pour le reste nous avons procédé à quelques tests pour nous assurer du respect des procédures. Ainsi, sur trois (3) personnes et deux (2) véhicules choisies nous avons constaté une absence de radio talkie-walkie chez l'Assistant Logisticien. Par rapport au plan de sécurité pays et à la désignation d'une équipe de gestion de sécurité, notre test s'est avéré satisfaisant.

Nous avons aussi constaté que cinq Chargés Nationaux de Projet (NPPP) n'ont pas terminé leur formation obligatoire de sécurité.

5.2.2.1.8. Les procédures d'achat

Notre test nous a conduits à sélectionner trois (3). Nous avons eu :

Tableau 23 : tests de conformité sur les achats

Libellé	Valeur d'Ac	A	B	C	D	E	F	G	H
Photocopieur Canon grande capacité (45 copies par minute)	9.500.000 FCFA	Oui							
10 Chariots brancard hauteur variable par vérins hydrauliques	27.275.350 FCFA	Oui							
150 Lits d'hôpital avec relève – buste sur roues	25.080.000 FCFA	Oui							

Source : nous-mêmes

<p>A = Prévision budgétaire et soumission au visa B = Création d'une Réquisition C = Approbation Réquisition par une personne habilitée D = Création d'un bon de commande (PO)</p>	<p>E = Approbation par une personne habilitée avec correct séparation de tâches F = Notification Réception conforme G = Paiement effectif avec les mentions « OK pour paiement » et « Payer » H = Conformité des modalités et conditions de paiement avec le PO</p>
---	--

Sur les trois (3) acquisitions, nous avons vérifié dans un premier temps la prévision budgétaire dans le plan d'investissement annuel. Ensuite, nous avons vérifié la correcte approbation des Réquisitions par les personnes habilitées. Une Réquisition approuvée donne droit à la création d'un PO et l'approbation de ce dernier est soumise aux mêmes conditions que la Réquisition. Notons qu'il y a lieu d'observer à ce niveau une séparation correcte des tâches comme le « Cadre de contrôle des dépenses » nous précise. Le paiement d'un achat est conditionné à une réception satisfaisante des biens qui se traduit par une notification « Réception conforme ». Le visa « OK pour paiement » sur la facture signifie que les conditions et modalités de paiement sont conformes avec le PO. Enfin la mention « Payer » doit être visible sur toutes les factures déjà payées. Après cette série de vérification, nous n'avons pas constaté d'anomalies.

Pour compléter nos tests à ce niveau, nous avons jugé nécessaire d'effectuer quelques contrôles sur les inscriptions des fournisseurs dans le système et le temps d'approbation des Réquisitions et PO.

Ainsi, nous avons sélectionné une dizaine de fournisseurs et d'opérations d'achat pour nos tests. Nous avons traduit nos résultats obtenus dans les tableaux suivants :

Tableau 24 : tests de sur les inscriptions des fournisseurs

Nom société	A	B
Horizon informatique	Oui	Non
Biotech SARL	Oui	Oui
GAMMA Informatique	Oui	Non
Etablissements Michel Haddad	Oui	Oui
Niger Stores	Oui	Non
Sahel Technologie	Oui	Oui
Mercure	Oui	Non
DECOROOM	Oui	Oui
BUROPA	Oui	Oui
Nigemat	Oui	Oui

A = Renseignement correct des informations de l'entreprise dans le système
B = Existence en double dans le système

Source : nous-mêmes

Sur les dix (10) fournisseurs ayant fait l'objet de notre test, nous avons remarqué que toutes les informations nécessaires leur concernant étaient correctement fournies. Toutefois, nous avons remarqué une inscription double de six (6) fournisseurs dans le système Atlas.

Tableau 25 : tests sur les Réquisitions et PO

Réquisition ID	Date d'entrée	Date d'approbation	Date création PO	Date d'approbation PO
0250	11/02/2008	24/04/2008	25/04/2008	25/04/2008
0267	02/03/2008	09/03/2008	10/03/2008	12/03/2008
0344	30/03/2008	27/04/2008	27/03/2008	27/03/2008
0357	05/04/2008	15/04/2008	17/04/2008	18/04/2008
0389	19/04/2008	23/04/2008	25/04/2008	25/04/2008
0488	25/04/2008	01/06/2008	01/06/2008	02/06/2008
0513	19/05/2008	29/07/2008	29/07/2008	30/07/2008
0526	27/05/2008	02/06/2008	04/06/2008	05/06/2008
0539	17/06/2008	21/08/2008	21/08/2008	22/08/2008
0582	13/07/2008	17/07/2008	18/07/2008	18/07/2008

Source : nous-mêmes

Les tests que nous avons effectués sur les Réquisitions et PO nous ont révélé des insuffisances dans la gestion de ces documents. Sur les dix (10) opérations ayant fait l'objet de notre test, cinq (5) ont observé un retard considérable dans l'approbation des Réquisitions. Il s'agit : des réquisitions N° 0250 ; 0344 ; 0488 ; 0513 et 0539. Cependant, on note, contrairement aux Réquisitions, une diligence dans la création et l'approbation des PO issues de ces Réquisitions ainsi approuvées. Ce qui nous fait penser que les Réquisitions sont approuvées lorsque le besoin de lancer la commande est manifesté. Nous concluons ici un manque de suivi des Réquisitions créées dans le système.

Pour terminer avec les d'achat, nous avons effectué un test sur les inscriptions du personnel dans le système ATLAS, suivant les profils. Nous avons obtenu :

Tableau 26 : tests sur les profils dans le système

Fonction	Profil conforme dans ATLAS	
	Oui	Non
Assistante personnelle du représentant		X
Directeur des Opérations	X	
Assistant Administratif	X	
Assistant Logisticien	X	
Secrétaire du programme		X
Assistante financière	X	
NPO Santé de la Reproduction		X
Assistant au programme	X	
NPO Genre		X
Secrétaire / accueil		X
Gestionnaire Projet femmes fistuleuses		X
NPO Suivi Evaluation	X	

Source : nous-mêmes

Sur les douze fonctions, six ont un profil non conforme. L'assistante personnelle du Représentant normalement manager Level 1, à un profil manager Level 2. Idem pour la secrétaire du programme, le NPO Santé de la reproduction, NPO genre, le secrétaire accueil et le gestionnaire du projet Femmes fistuleuses. Ce test nous a permis de déceler un cumul de fonction au niveau des tâches de l'Assistante Personnelle au Représentant qui tient les fiches de présence et de congé de tout le personnel y compris elle-même.

5.2.2.1.9. Le service de communication et télécommunications

Pour notre test, nous avons choisi au hasard quelques factures téléphoniques sous notre période de revue afin de vérifier l'estimation du coût à imputé, la correcte imputation sur le budget correspondant et le remboursement effectif au cas où. Le tableau ci-après illustre nos résultats obtenus.

Tableau 27 : tests de conformité sur le service de communication

Numéro ligne	Numéro facture	A	B	C
20 72 39 82	2121	Oui	Oui	Oui
20 72 29 80	1481	Oui	Oui	Oui
20 72 33 64	1481	Oui	Oui	Oui
20 72 29 56	1463	Oui	Oui	Oui

A = Estimation réel du coût
B = Correct imputation sur le budget correspond
C = Remboursement effectif

Source : nous-mêmes

Nous avons sélectionné quatre (4) factures différentes sur quatre (4) lignes différentes. Nous avons vérifié dans un premier temps la facturation des différentes personnes qui ont utilisé la dite ligne. Ensuite, vérifier sur chaque facturation donnant lieu à un remboursement si cela est effectif. Nous avons aussi vérifié les imputations budgétaires. Ainsi, le partage est effectué suivant une clé de répartition de consensus adaptée pour toute l'année et en fonction du volume des activités pour chaque projet et du BSB. Cette clé répartissait comme suit :

Tableau 28 : exemple de répartition des charges de téléphone et fax pour le mois août

ITEM	Montant	BSB	NER6P101	NER6G102	NER6R105	NER6R201	NER6R205	TOTAL%
		15%	5%	5%	25%	40%	10%	100%
TEL/FAX	846 500	126 975	42 325	42 325	211 625	338 600	84 650	846 500

Source : fichier de répartition des charges téléphonique de l'UNFPA Niger

5.2.2.2. Les tests de permanence

Ils consistent à vérifier l'application permanente des procédures et réduisent le risque d'audit. Ainsi, pour continuer dans la même logique, nous avons élargi notre sélection du test de conformité à trois (3) ou (5) opérations selon le cas. Les résultats obtenus sont les suivants :

5.2.2.2.1. Les sujets légaux

Nous avons sélectionné trois (3) AWP. Les résultats dans le tableau ci-dessous :

Tableau 29 : tests de permanence sur les accords

Description	Signature accord		Observations
	Oui	Non	
Initiative Genre Niger « NER6G102 »	X		AWP signé le 25 janvier avec le gouvernement
Appui aux Grandes Enquêtes Socio-démographiques « NER6P101 »	X		AWP signé le 03 février avec le gouvernement
Appui au Suivi et à l'Evaluation des Politiques et Programmes (ASEP)	X		AWP signé le 13 juin avec le gouvernement

Source : nous-mêmes

Tous les AWP sont été signés avec le gouvernement. Mais, retard de signature pour le projet NER6R204, Appui au Suivi et à l'Evaluation des Politiques et Programmes.

5.2.2.2.2. La gestion des équipements

Notre test a porté sur un échantillon de cinq (5) équipements anciens et cinq (5) acquisitions courant l'année.

Tableau 30 : tests de permanence sur les équipements anciens

Libellé	Valeur d'acquisition	A	B	C	D
Ordinateur Réception	850.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Imprimante Secrétariat	1225.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Réfrigérateurs Cuisine Bureau	600.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Salon complet bureau Représentant	800.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui
Bureau OM	735.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Existence au sein du fichier « capitalisation »	C = Existence d'un numéro d'inventaire
B = Existence d'une étiquette de codification	D = tableau d'amortissement correctement tenu

Tableau 31 : tests de permanence sur les nouvelles acquisitions

Libellé	Valeur d'acq	A	B	C	D	E
Radios codan pour les véhicules du bureau	1.025.600 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Véhicule Land Cruiser pour le projet NER6P101	35.235.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ordinateur Portable Toshiba pour l'IT	550.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Téléphone Cellulaire pour le Logisticien	300.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Appareil Photo Numérique pour le bureau	250.000 FCFA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Prévision budgétaire	C = Existence d'un Bon de Commande
B = Conformité aux procédures d'achat	D = Existence d'un PV de Réception
E = Conformité entre Facture/Bon de Commande/PV de Réception	

Le bureau l'UNFPA Niger confirme sa bonne tenue dans la gestion de ses équipements. Nos tests de permanence n'ont pas relevé d'anomalies.

5.2.2.2.3. L'enregistrement et gestion des documents d'archives

Nous avons choisi trois (3) manuels de procédures pour notre test.

Tableau 32 : tests de permanence sur les documents d'archives

Libellé	Date	A	B	C
Internal Control Framework (2007) Revised	30 janvier 2007	Oui	Oui	Oui
Procurement Procedures revision	17 octobre 2006	Oui	Oui	Oui
Vehicle Management reorganisation update	01 juillet 2008	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Correctement enregistré à la création	B = Conservation adéquate (sécurité et maintenance)
C = localisation géographique correct	

Pas d'observations particulières.

5.2.2.2.4. Le suivi quotidien de la gestion des véhicules du bureau et leur surveillance

En raison du nombre réduit de véhicule, nous en avons choisi un pour notre test.

Tableau 33 : tests de permanence sur les véhicules du bureau

Libellé	A	B	C	D	E	F
Véhicule Toyota Land Cruiser immatriculée 4361 IT RN 8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Existence dans le module « capitalisation »	D = Tenue d'une fiche de suivi
B = Tenue correcte d'une feuille de route journalière	E = Assurance du véhicule
C = Concordance feuille de route journalière / consommation carburant	F = Respect des normes de sécurité à bord (radio codan, ceinture de sécurité)

5.2.2.2.5. La gestion des voyages

Pour notre test, nous avons sélectionné cinq (5) déplacements dont deux (2) à l'intérieure du pays et trois (3) sur l'étranger. Les résultats dans le tableau ci-après :

Tableau 34 : tests de permanence sur les voyages

Date	Nature Mission	Localité	Moyen de transport	A	B	C
25/09/08	Réception kits scolaire	Zinder	Voiture	Oui	N/A	N/A
15/09/08	Inventaire physique des équipements	Agadez	Voiture	Oui	N/A	N/A
25/10/08	Réunion sous régionale à Dakar pour l'OM	Dakar	Avion	Oui	Oui	Oui
25/10/08	Réunion sous régionale à Dakar pour le Représentant Assistant	Dakar	Avion	Oui	Oui	Oui
25/10/08	Réunion sous régionale à Dakar pour l'Assistante Financière	Dakar	Avion	Oui	Oui	Oui

Source : nous-mêmes

A = Paiement perdiems au départ de la mission	C = Déplacement soumis dans la plan semestriel de voyage à la division géographique
B = Partenariat avec la compagnie	N/A = Non Applicable

Pas d'anomalies constatées.

5.2.2.2.6. Les procédures d'achat

Notre test nous a conduits à sélectionner cinq (5) acquisitions afin de nous assurer de la permanence du respect des différentes étapes du processus d'achat et les niveaux d'approbation nécessaire. Nous avons eu :

Tableau 35 : tests de permanence sur les achats

Libellé	Valeur d'acq	A	B	C	D	E	F	G	H
Trois (3) Imprimantes Laserjet HP2015	750.000 FCFA	Oui							
Cinq (5) Data Show projection grd pblc	3.565.550 FCFA	Oui							
Onze (11) Ordinateurs PC	11.965.855 FCFA	Oui							
Sept (7) Fauteuils dossier ht en simili nr	1.147.062 FCFA	Oui							
Quinze (15) Chaises vtrs en simili noir	617.500 FCFA	Oui							

Source : nous-mêmes

A = Prévision budgétaire et soumission au visa B = Création d'une Réquisition C = Approbation Réquisition par une personne habilitée D = Création d'un bon de commande (PO)	E = Approbation par une personne habilitée avec correct séparation de tâches F = Notification Réception conforme G = Paiement effectif avec les mentions « OK pour paiement » et « Payer » H = Conformité des modalités et conditions de paiement avec le PO
--	---

Nous avons constaté une correcte application continue des procédures.

5.2.2.2.7. Le service de communication et télécommunications

Pour notre test, nous avons choisi au hasard quatre (4) factures téléphoniques sous notre période de revue afin de s'assurer de la permanence de la gestion correcte du service de communication et télécommunication. Le tableau ci-après illustre nos résultats obtenus.

Tableau 36 : tests de permanence sur le service de communication

Numéro ligne	Numéro facture	A	B	C
20 72 39 82	2123	Oui	Oui	Oui
20 72 29 80	1485	Oui	Oui	Oui
20 72 33 64	1740	Oui	Oui	Oui
20 72 29 56	1467	Oui	Oui	Oui

A = Estimation réel du coût
B = Correct imputation sur le budget correspond
C = Remboursement effectif

Source : nous-mêmes

Une fois de plus pas d'anomalies constatées.

Conclusion :

A la suite de ces séries de tests, nous pouvons dire avec assurance que le contrôle interne au niveau de l'administration générale est satisfaisant dans l'ensemble. Nous avons l'assurance que les opérations conduites sous la période de revue ont été effectuées suivant les trois « E » requis à savoir « Economie, Efficacité et Efficience ». Les valeurs de l'UNFPA ont été respectées dans la conduite de la plus part des activités du bureau. Les faiblesses ainsi décelées feront l'objet d'étude à la suite de notre mémoire afin d'orienter le bureau à plus de vigilance et de rigueur sur les zones de risque qui seront identifiées.

Chapitre VI : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus du domaine de l'AG du l'UNFPA Niger

Une bonne santé d'une entreprise passe forcément par la maîtrise des risques auxquels elle fait face. Et pour cette maîtrise, il faut au préalable une bonne identification et évaluation des dispositifs de contrôle. Le processus d'évaluation doit être continu pour une efficacité recherchée des dispositifs de maîtrise des risques.

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de l'AG s'inscrit dans une perspective d'identification des risques auxquelles elle fait face, de leur évaluation et de mesure de l'efficacité du dispositif mis en place afin de limiter les risques.

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons faire d'abord un recueil des risques que nous avons identifiés au niveau de chaque tâche. Ensuite, l'évaluation des dispositifs de contrôle des risques nous conduira à élaborer la matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de l'AG. Puis, nous allons dresser une catégorie de risques de l'AG de l'UNFPA Niger.

6.1. Évaluation des risques liés au processus de l'AG

Des mesures sont prises au sein de l'UNFPA Niger pour une bonne gestion des risques liés à l'AG. Des sessions de formation sont organisées pour contrôler au mieux ces risques et augmenter la performance du bureau.

Les tableaux ci-après nous fournissent les informations sur les échelles d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact si les risques se réalisent.

Tableau 37 : mesure de la Probabilité (P)

Probabilité	Points
Aucune menace de risque	1
Probabilité faible	2
Probabilité moyen	3
Probabilité considérable	4
Probabilité très forte	5

Source : nous-mêmes

Tableau 38 : mesure de l'Impact (I)

Impact	Points
Impact insignifiant	1
Impact faible	2
Impact moyen	3
Impact considérable	4
Impact très fort	5

Source : nous-mêmes

Nous proposons dans le tableau ci-après, le résumé de l'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques identifiés.

Tableau 39 : évaluation de la probabilité et de l'impact

Risques opérationnels	Impact des risques	P	I
1. Non signature des accords de base avec le gouvernement du pays hôte	violation des conventions et engagements légaux	2	5
2. Programme et Plan Annuel de Travail non signé	violation des conventions et engagements légaux	2	4
3. Non signature de l'accord de partage des coûts communs	Ambiguïté dans le partage des coûts communs	2	3
4. Non définition de la clé de répartition pour le partage de charges directes	Paiement des charges d'un organe en partage de coût commun	2	3
5. Non définition des modalités de paiement	Difficulté de collaboration	2	3
6. Non soumission des travaux aux procédures adéquates	Porte-à-faux avec le siège	1	4
7. Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé	Violation des principes des institutions des notions unies et des normes de sécurité	4	5
8. Absence d'assurance des véhicules	Non couverture des dégâts en cas de sinistre	1	2
9. Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant	Immobilisation du véhicule pendant un déplacement, engendrement de panne moteur suite à la panne sèche	3	4
10. Non tenue de la feuille journalière du véhicule	Impossibilité de suivi du véhicule	2	2
11. Vol ou changement de moteur des véhicules du bureau	Réduction de la durée de vie probable du véhicule au sein de l'UNFPA	4	5
12. Détermination illégale de prix parmi les fournisseurs	Sélection de fournisseurs inadéquats	4	4
13. Collusion lors des offres	Sélection de fournisseurs inadéquats	4	4
14. Erreur dans la création de la réquisition	Retard dans le circuit d'approbation	3	1
15. Erreur de système pour les profils d'utilisation	Accès inapproprié à certains niveaux d'approbation	3	4
16. Substitution de produits	Non atteinte des objectifs visés	5	5
17. Délai de livraison court	Réception de produits inappropriés	5	4
18. Détournement de produits	Non-respect des plans annuels de travail	5	5
19. Fuite de prix par rapport aux cotations	Sélection de fournisseurs inadéquats	5	4
20. Prise de pots de vin aux entrepreneurs	Sélection de fournisseurs inadéquats, violation codes d'éthiques	3	5
21. Signature de contrat avec les entreprises détenues par un personnel du bureau ou un quelconque lien de parenté	Sélection de fournisseurs inadéquats, violation codes d'éthiques	2	5
22. Facturation du bureau par une fausse entreprise ou un membre du personnel s'identifiant comme fournisseur	Absence de piste d'audit, détournement argent du fonds	3	5
23. Absence de comité de réception des achats	Non-conformité achat/réception	1	3
24. Surcharge délibéré par l'entrepreneur/consultant	Non-conformité entre document de supports et biens ou services	2	4
25. Soumission délibérée de factures multiples pour un même achat ou service	Détournement argent du fonds, impact sur la mise en œuvre du programme	3	5
26. Soumission de fausses factures pour marchandise ou service non livré	Détournement argent du fonds, impact sur la mise en œuvre du programme	3	5
27. Absence de fichier des immobilisations	Suivi impossible des immobilisations	1	4
28. Absence de code sur les immobilisations	Impossibilité d'indentification des immobilisations sur le fichier	2	3
29. Détournement des équipements du bureau par le personnel pour utilisation personnel	Diminution de la durée de vie initiale au sien d'organisation	3	5
30. Vol des équipements du bureau par des parties externes	Difficulté d'accomplissement des programmes, violation des normes	4	5
31. Mise à disposition non autorisée d'un équipement à un tiers pour un avantage personnel	Diminution de la durée de vie initiale au sien d'organisation	3	4
32. Dépenses excessives dû à des visites de localité non	Dilapidation des fonds de l'organisation	3	4

Risques opérationnels	Impact des risques	P	I
autorisées ou inutiles			
33. Soumission délibérée de plusieurs réclamations de paiement	Détournement argent du fonds, impact sur la mise en œuvre du programme	4	4
34. Vol et divulgation des informations de l'UNFPA à des fins personnelles ou autres buts	Violation de la confidentialité, incrimine l'UNFPA	4	5
35. Des problèmes de réseaux, de matériel et d'outils informatiques, de logiciels	Utilisation inefficace du système	4	2
36. Impossibilité de traçabilité des documents d'archives	Perte des documents	2	4
37. Absence de plan de sécurité pays pour le bureau	Perte de vie et de bien	2	5
38. Composition du bureau de gestion de sécurité par les personnes adéquates	Inefficacité en cas de sinistre	2	5
39. Non possession de radio talkie-walkie par un personnel ou un véhicule du bureau	Impossibilité de contact en cas de sinistre	3	5
40. Equipement des locaux en équipement adéquat de sécurité : caméras de surveillance, extincteurs, groupe électrogène	Désastre en cas de sinistre	3	4
41. Non-respect de la hauteur minimum exigée des murs	vol	3	5
42. Non suivi de la formation sur le plan de sécurité pays	Désordre en cas de sinistre	3	1
43. Non suivi des appels privés du personnel et par projet	Augmentation anormale des charges téléphoniques	4	1

Source : nous-mêmes

Le risque inhérent est le niveau de risque que fait face le bureau avant l'exécution du contrôle et qu'il n'a pas été assez efficace pour mieux maîtriser le risque. Il est obtenu en additionnant le niveau de probabilité de réalisation à l'impact. $P + I = IRR$

Tableau 40 : évaluation des Risques Inhérents (IRR)

Estimation des Risques Inhérents	Points
Très faible (TF)	1 – 2
Faible (F)	3 – 4
Modéré (M)	5 – 6
Elevé (E)	7 – 8
Très élevé (TE)	9 – 10

Source : nous-mêmes

La figure ci-dessous donne une image synthétique des risques opérationnels et de leur criticité.

Figure 5 : criticité des risques opérationnels

Légende

Très faible
Faible
Modéré
Elevé
Très élevé

Probabilité

			17. Délai de livraison court 19. Fuite de prix par rapport aux cotations	16. Substitution de produits 18. Détournement de produits
43. Non suivi des appels privés du personnel et par projet	36. Des problèmes de réseaux, de matériel et d'outils informatiques, de logiciels		9. Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant 12. Détermination illégale de prix parmi les fournisseurs 13. Collusion lors des offres 33. Soumission délibérée de plusieurs réclamations de paiement	7. Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé 11. Vol ou changement de moteur des véhicules du bureau 20. Prise de pots de vin aux entrepreneurs 30. Vol des équipements du bureau par des parties externes 34. Vol et divulgation des informations de l'UNFPA à des fins personnelles ou autres buts
14. Erreur dans la création de la réquisition 42. Non suivi de la formation sur le plan de sécurité pays			32. Dépenses excessives dû à des visites de localité non autorisées ou inutiles 35. Impossibilité de traçabilité des documents d'archives 31. Mise à disposition non autorisée d'un équipement à un tiers pour un avantage personnel 40. Equipement des locaux en équipement adéquat de sécurité : caméras de surveillance, extincteurs, groupe électrogène 15. Erreur de système pour les profils d'utilisation	22. Facturation du bureau par une fausse entreprise ou un membre du personnel s'identifiant comme fournisseur 25. Soumission délibérée de factures multiples pour un même achat ou service 26. Soumission de fausses factures pour marchandise ou service non livré 29. Détournement des équipements du bureau par le personnel pour utilisation personnel 39. Non possession de radio talkie-walkie par un personnel ou un véhicule du bureau 41. Non-respect de la hauteur minimum exigée des murs
	8. Absence d'assurance des véhicules 10. Non tenue de la feuille journalière du véhicule	3. Non signature de l'accord de partage des coûts communs 4. Non définition de la clé de répartition pour le partage de charges directes 5. Non définition des modalités de paiement 28. Absence de code sur les immobilisations	24. Surcharge délibéré par l'entrepreneur/consultant 2. Programme et Plan Annuel de Travail non signé	1. Non signature des accords de base avec le gouvernement du pays hôte 21. Signature de contrat avec les entreprises détenues par un personnel du bureau ou un quelconque lien de parenté 37. Absence de plan de sécurité pays pour le bureau 38. Composition du bureau de gestion de sécurité par les personnes adéquates
		23. Absence de comité de réception des achats	6. Non soumission des travaux aux procédures adéquates 27. Absence de fichier des immobilisations	

Sources : nous-mêmes

Impact

Cette évaluation permet au bureau UNFPA Niger de connaître les risques les plus importants en probabilité de réalisation, mais surtout en impact lorsqu'il se réalisait.

6.2. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG

L'évaluation des dispositifs de contrôle nécessite la prise en compte de l'adéquation qui est la capacité du contrôle à couvrir les risques et l'efficacité.

6.2.1. Evaluation de l'adéquation du contrôle

Il s'agit de déterminer la capacité du contrôle à couvrir les risques. L'évaluation de l'adéquation du contrôle interne permet d'apprécier si les dispositifs de contrôle tel que mis en place par l'UNFPA Niger permet de maîtriser le risque dans sa globalité et à un coût et délai raisonnable.

Tableau 41 : évaluation de l'adéquation du contrôle

Classement	Description
1 à 2	couverture appropriée du risque, coût acceptable et délai de mis en œuvre raisonnable
3 à 4	couverture acceptable du risque
5 à 6	couverture partiel du risque, coût et délai moyennement acceptable
7 à 8	couverture insuffisant du risque, délai de mis en œuvre long
9 à 10	le niveau du risque et/ou coût et/ou délai de mis en œuvre ne peuvent être évalués

Source : nous-mêmes

6.2.2. Evaluation de l'efficacité du contrôle

Il s'agit d'estimer la qualité du contrôle, son application et sa permanence. Le contrôle interne est efficace si aucun contournement n'est possible, si aucune anomalie, ni incident significatifs n'ont été révélés par les tests.

L'évaluation du contrôle sur les risques (CRR) est l'efficacité globale du contrôle interne en atténuant un scénario particulier de risques. Pour obtenir cette évaluation, on évalue le niveau de contrôle mis en place (efficacité du contrôle) et le niveau d'application conformément aux procédures (conformité aux procédures).

Cependant, l'évaluation du risque résiduel (RRR) est le risque restant après la mise en place des contrôles pour réduire au maximum le risque inhérent. Le risque résiduel est obtenu en ajoutant le niveau de risques inhérents au niveau de contrôle. $IRR + CRR = RRR$. Les tableaux ci-après nous donnent les CRR et RRR.

Tableau 42 : évaluation du contrôle sur le risque (CRR)

CRR	Libellé	Contrôle de risque
1 à 2	Très efficace	Risque réduit à 95%
3 à 4	Efficace	Risque réduit à 75%
5 à 6	Moyenne efficace	Risque réduit à 50%
7 à 8	Peu efficace	Risque réduit à 25%
9 à 10	Inefficace	Aucun contrôle

Source : nous-mêmes

Tableau 43 : évaluation du Risque Résiduel (RRR)

Risque résiduel	Points	Mesure à prendre
Très faible (TF)	1 à 4	Vigilance
Faible (F)	5 à 8	Surveillance continue
Modéré (M)	9 à 12	Attention demandée
Elevé (E)	13 à 16	Action
Très élevé (TE)	17 à 20	Action immédiate

Source : nous-mêmes

Ainsi, dans le tableau suivant, nous résumons l'estimation du niveau de contrôle puis présenté le niveau de risque résiduel restant après contrôle :

Tableau 44 : évaluation des dispositifs de contrôle des risques (Modèle de risques)

Risques opérationnels	P	I	IRR	Dispositifs de maîtrise des risques	CRR	RRR
1. Non signature des accords de base avec le gouvernement du pays hôte	2	5	7 / M	Revue trimestriel de l'état d'exécution des recommandations des audits passés	4	11 / M
2. Programme et Plan Annuel de Travail non signé	2	4	6 / M	Revue périodique des accords de base Etablissement à temps réel des programmes et plans annuels de travail	4	10 / M
3. Non signature de l'accord de partage des coûts communs	2	3	5 / F	Revue trimestriel de l'état d'exécution des plans annuels de travail	3	8 / F
4. Non définition de la clé de répartition pour le partage de charges directes	2	3	5 / F	Audit passé Revue périodique des accords avec l'organe en partage commun des locaux	3	8 / F
5. Non définition des modalités de paiement	2	3	5 / F	Financé management service Revue du champ de gestion du personnel	3	8 / F
6. Non soumission des travaux aux procédures adéquates	1	4	5 / F	Revue périodique des contrats de prestation avec les services de nettoyage, de gardiennage et de sécurité	3	8 / F
7. Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé	4	5	9 / E	Réception physique, contrôle et surveillance des investissements Séparation de tâches Inventaire physique Rapport trimestriel	3	12 / M
8. Absence d'assurance des véhicules	1	2	3 / F	Tableau de bord Fiche historique du véhicule, journal quotidien du véhicule	8	11 / M
9. Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant	3	4	7 / M	Contrat avec les partenaires de mise en œuvre de chaque partie par rapport à la détention et à l'utilisation des véhicules	5	12 / M
10. Non tenue de la feuille journalière du véhicule	2	2	4 / F	Contrôle des véhicules transférés aux projets Séparation de tâches	5	9 / M
11. Vol ou changement de moteur des véhicules du	4	5	9 / E	Signature de la réception des tickets de carburant et tenue d'une fiche de consommation Coffre-fort pour garder les tickets de carburant et l'argent comptant	7	16 / E
				Système de paiement électronique du carburant et rapprochement mensuel avec		

Risques opérationnels	P	I	IRR	Dispositifs de maîtrise des risques	CRR	RRR
bureau				le double des coupons avec le fournisseur Inventaire physique des immobilisations		
12. Détermination illégale de prix parmi les fournisseurs	4	4	8 / E	Fichier des fournisseurs	3	11 / M
13. Collusion lors des offres	4	4	8 / E	Comité Interne d'Achat Comité de Revue des Contrats – CRC	5	13 / E
14. Erreur dans la création de la réquisition	3	1	4 / F	Visites aux fournisseurs Comité de dépouillement des offres	3	7 / F
15. Erreur de système pour les profils d'utilisation	3	4	7 / M	Emission d'une réquisition et d'un bon de commande	3	10 / M
16. Substitution de produits	5	5	10 / E	Approbation réquisition et bon de commande par les personnes habilitées	2	12 / M
17. Délai de livraison court	5	4	9 / E	Rapprochement demande d'achat/BC	2	11 / M
18. Détournement de produits	5	5	10 / E	Comité de réception des produits Documents de création et de régularité des entreprises fournisseuses	2	12 / M
19. Fuite de prix par rapport aux cotations	5	4	9 / E	Nettoyage mensuel de la liste des fournisseurs	3	12 / M
20. Prise de pots de vin aux entrepreneurs	3	5	8 / E	Inventaire physique	3	11 / M
21. Signature de contrat avec les entreprises détenues par un personnel du bureau ou un quelconque lien de parenté	2	5	7 / M	Bordereau de réception Séparations de fonctions avec correcte distribution des rôles et responsabilités	2	9 / M
22. Facturation du bureau par une fausse entreprise ou un membre du personnel s'identifiant comme fournisseur	3	5	8 / E	Serment Demande d'information auprès du personnel Approbation des fournisseurs par les personnes habilitées	2	10 / M
23. Absence de comité de réception des achats	1	3	4 / F	Trois niveaux d'approbation avant d'effectuer un achat et un paiement	3	7 / F
24. Surcharge délibéré par l'entrepreneur/consultant	2	4	6 / M	Rapprochement mensuel des bons	2	8 / F
25. Soumission délibérée de factures multiples pour un même achat ou service	3	5	8 / E		2	10 / M
26. Soumission de fausses factures pour marchandise ou service non livré	3	5	8 / E		1	9 / M
27. Absence de fichier des immobilisations	1	4	5 / F	Fichier des équipements Liste des équipements assignés à chaque personnel	3	8 / F
28. Absence de code sur les immobilisations	2	3	5 / F	Apposition de code sur chaque immobilisation	4	9 / M
29. Détournement des équipements du bureau par le personnel pour utilisation personnel	3	5	8 / E	Séparations de fonctions Audit annuel Guide d'utilisation des équipements	2	10 / M
30. Vol des équipements du bureau par des parties externes	4	5	9 / E	Inventaire physique périodique Rapport sur la certification des équipements chaque année	3	12 / M
31. Mise à disposition non autorisée d'un équipement à un tiers pour un avantage personnel	3	4	7 / M	Autorisations adéquates pour retrait équipement	2	9 / M
32. Dépenses excessives dû à des visites de localité non autorisées ou inutiles	3	4	7 / M	Termes de références signés avant le déplacement Visite de terrain prévue dans l'AWP	3	10 / M
33. Soumission délibérée de	4	4	8 / E	Suivi des perdiem avancés	2	10 /

Risques opérationnels	P	I	IRR	Dispositifs de maîtrise des risques	CRR	RRR
plusieurs réclamations de paiement				Séparations de fonctions avec correcte distribution des rôles et responsabilités Fixation des directives de dépenses		M
34. Vol et divulgation des informations de l'UNFPA à des fins personnelles ou autres buts	4	5	9 / E	Serment Cours sur l'éthique Revue périodique du réseau Entretien planifié du matériel et outils informatiques	3	12 / M
35. Des problèmes de réseaux, de matériel et d'outils informatiques, de logiciels	4	2	6 / M		4	10 / M
36. Impossibilité de traçabilité des documents d'archives	2	4	6 / M	Enregistrement correct de tout document d'archivage Attribution code avec localisation géographique Isolement des documents d'archive Protection contre toute forme d'altération ou de destruction	5	11 / M
37. Absence de plan de sécurité pays pour le bureau	2	5	7 / M	Revue des normes MOSS Revue des normes MORSS	4	11 / M
38. Composition du bureau de gestion de sécurité par les personnes adéquates	2	5	7 / M	Revue du mandat de l'organe Plan de sécurité pays Rencontre périodique de l'équipe de gestion de sécurité	3	10 / M
39. Non possession de radio talkie-walkie par un personnel ou un véhicule du bureau	3	5	8 / E	Organisation de simulations inopinées des cas de problème Suivi adéquat des sessions de formations	4	12 / M
40. Equipement des locaux en équipement adéquat de sécurité : caméras de surveillance, extincteurs, groupe électrogène	3	4	7 / M	Mise à jour périodique du plan de sécurité pays Mise à jour périodique de la liste des personnes désignées pour jouer des rôles en cas d'urgence	4	11 / M
41. Non-respect de la hauteur minimum exigée des murs	3	5	8 / E	Souscription à un contrat d'assurance	4	12 / M
42. Non suivi de la formation sur le plan de sécurité pays	3	1	4 / F		4	8 / F
43. Non suivi des appels privés du personnel et par projet	4	1	5 / F	Identification correcte de toutes les lignes de l'organisation Suivi des appels par poste Identification de tout appel personnel Facturation détaillée par ligne téléphonique	2	7 / F

Source : nous-mêmes

D'où la matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG à travers la figure ci-dessus :

Figure 6 : matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques de l'AG

Légende

Très faible
Faible
Modéré
Elevé
Très élevé

Evaluation des risques inhérents

	16. Substitution de produits 18. Détournement de produits							
	17. Délai de livraison court	7. Utilisation des véhicules du bureau par un personnel non autorisé 19. Fuite de prix par rapport aux cotations 30. Vol des équipements du bureau 34. Vol et divulgation des informations de l'UNFPA à des fins personnelles ou autres buts				11. Vol ou changement de moteur des véhicules du bureau		
	26. Soumission de fausses factures	22. Facturation du bureau par une fausse entreprise ou un membre du personnel s'identifiant fournisseur 25. Soumission délibérée de factures multiples pour un même achat 29. Détournement des équipements par le personnel pour utilisation personnel 33. Soumission délibérée de plusieurs réclamations de paiement	12. Détermination illégale de prix parmi les fournisseurs 20. Prise de pots de vin aux entrepreneurs	39. Non possession de radio talkie-walkie par un personnel ou un véhicule du bureau 41. Non-respect de la hauteur minimum exigée des murs	10. Non tenue de la feuille journalière du véhicule 13. Collusion lors des offres			
	21. Signature de contrat avec les entreprises détenues par un personnel du bureau ou un quelconque lien de parenté 31. Mise à disposition non autorisée d'un équipement à un tiers	32. Dépenses excessives dû à des visites de localité non autorisées ou inutiles 38. Composition du bureau de gestion de sécurité par les personnes adéquates 15. Erreur de système pour les profils d'utilisation	1. Non signature des accords de base 37. Absence de plan de sécurité pays pour le bureau 40. Equipement des locaux en équipement adéquat de sécurité	9. Vol de carburant ou fraude au niveau du fournisseur de carburant				
	24. Surcharge délibéré par l'entrepreneur/consultant		35. Impossibilité de traçabilité des documents d'archives 2. Programme et Plan Annuel de Travail non signé	36. Des problèmes de réseaux, de matériel et d'outils informatiques, de logiciels				
	43. Non suivi des appels privés du personnel et par projet	3. Non signature de l'accord de partage des coûts communs 4. Non définition de la clé de répartition 5. Non définition des modalités de paiement 6. Non soumission des travaux aux procédures adéquates 27. Absence de fichier des immobilisations	28. Absence de code sur les immobilisations					
		14. Erreur dans la création de la réquisition 23. Absence de comité de réception des achats	42. Non suivi de la formation sur le plan de sécurité pays					
						8. Absence d'assurance véhicules		

Sources : nous-mêmes

Evaluation du contrôle

6.3. Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus du domaine de l'AG

A la suite de nos travaux, nous allons procéder, à une classification par catégorie de risques des différentes anomalies décelées.

6.3.1. Résultat par catégorie de risque

Nos observations sur les dysfonctionnements constatés se résument comme suit dans le tableau ci-dessous :

Tableau 45 : catégories de risque

Catégories de Risque	Anomalies	Causes	Recommandations
Risques externes	Gestion et évaluation insuffisante de la sécurité	Non-application des Normes de sécurité opérationnelle et Normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile et aux bureaux	Le bureau doit mettre en œuvre les diligences nécessaires pour être conforme aux normes requises par le MORSS et le MOSS
		Formation inachevée sur les normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au bureau	Le bureau doit garantir la formation complète et satisfaisante de tout le personnel sous contrat
Risques d'interaction	Retard dans la signature des contrats	Signature de deux plans annuels de travail pendant le deuxième trimestre de l'année	Le bureau doit s'assurer de la signature effective des Plans annuels de travail en début d'année
Risques de processus	Lenteur dans l'approbation	Manque de diligence, et de rigueur dans l'exécution de la procédure achat	Le bureau doit s'assurer que les approbations des réquisitions et bons de commande sont faites dans Atlas dans les meilleurs délais
	Cumul de fonctions incompatibles	Non-respect de la correcte séparation de fonctions / tâches dans la tenue des fiches de présence et de congé	Un autre membre du personnel doit tenir les fiches de présence et de congé de l'APR
	Insuffisance de contrôle sur le fichier fournisseurs	Existence d'enregistrement double de certains fournisseurs	Le bureau doit écraser les doublures des fichiers fournisseurs
Risques du système d'information et de technologie	Utilisation inadéquate d'Atlas	Manque de séparation correcte des tâches suivant le profil d'utilisateur	Le bureau doit assigner les fonctions d'approbation conformément à la structure de contrôle interne

Source : nous-mêmes

Ce qui a abouti à l'estimation suivante :

6.3.2. L'estimation des risques

Suivant notre tableau des risques, nous avons :

Tableau 46 : estimation de la probabilité et de l'impact des risques de l'AG

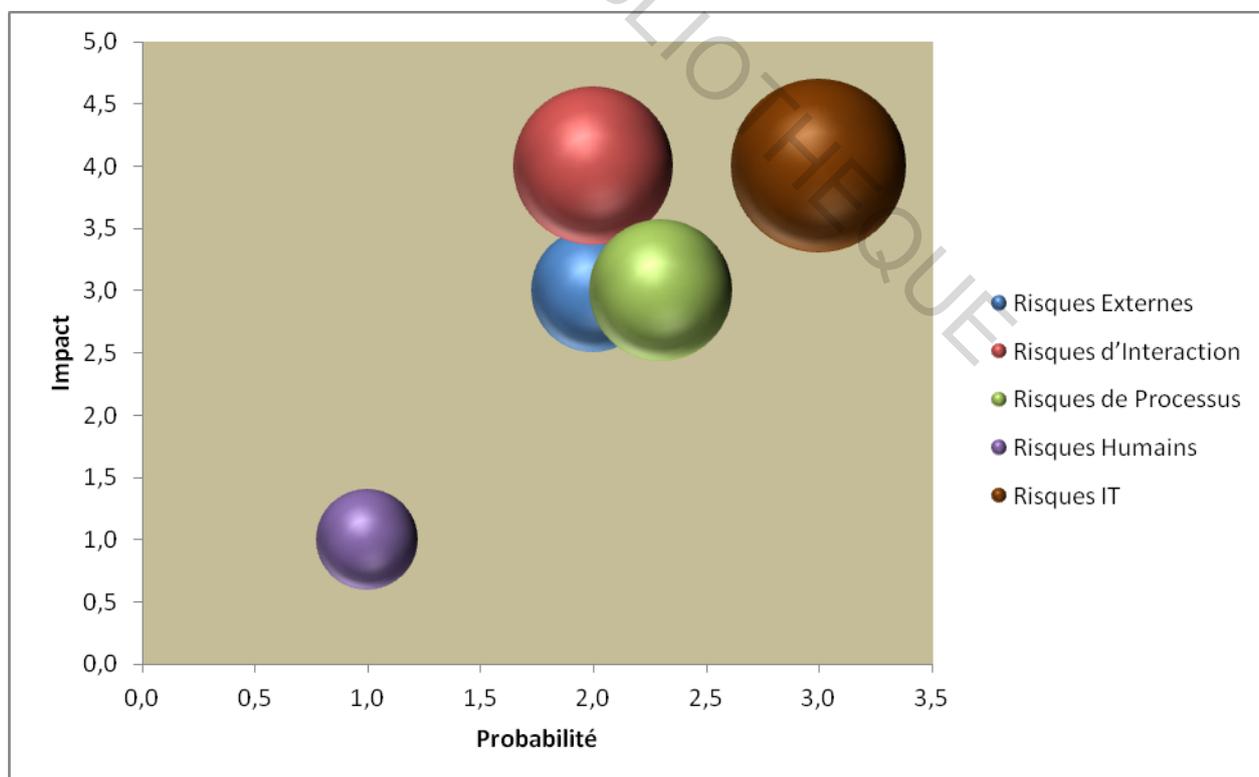
Risques Externes	Probabilité : 2,0	Impact : 3,0	Nombre d'Observations : 7
Risques d'Interaction	Probabilité : 2,0	Impact : 4,0	Nombre d'Observations : 1
Risques de Processus	Probabilité : 2,3	Impact : 3,0	Nombre d'Observations : 3
Risques Humains	Probabilité : 1,0	Impact : 1,0	Nombre d'Observations : 1
Risques IT	Probabilité : 3,0	Impact : 4,0	Nombre d'Observations : 1

Source : Nous-mêmes

Nous dressons l'Univers de Risques pour l'AG suivant cette estimation

6.3.3. Univers des Risques

Figure 7 : univers des risques



Source : nous-mêmes

Commentaires :

A travers l'univers des risques, nous constatons que les Risques du Système d'Information et de Technologie constituent de véritables menaces pour le bureau. La moindre fraude à ce niveau peut avoir des conséquences très graves pour le bureau. Des mesures systématiques doivent être prises afin d'assurer le bon fonctionnement de ce système. Il en est de même pour les Risques d'Interaction qui peuvent remettre en cause l'atteinte des objectifs fixés dans le programme. Quant aux Risques de Processus et ceux Externes sont modérés. Des efforts sont consentis sur le plan sécuritaire du bureau, cependant, il reste des poches de défaillance constatées et le processus de régulation à ce niveau est déjà déclenché. Enfin, le bureau a mis en place un contrôle interne satisfaisant dans la gestion des ressources humaine afin de réduire au maximum les Risques Humains.

6.4. Recommandations

Sur la base de l'ensemble des constatations faites, nous avons abouti aux recommandations ci-après :

Comme nous l'avons expliqué, le Système Informatique et de Technologie est un domaine très sensible. A cet effet, le maximum de sécurité doit être mis en place à ce niveau. L'approbation des Réquisitions, PO et Paiements Directs au sein de l'UNFPA est d'abord limité à une certaine catégorie de personnel et ensuite en fonction du montant de l'achat par les Managers Level 1, Level 2 ou Level 3. L'autorisation donnée aux personnes habilitées à effectuer les différentes approbations constitue un contrôle efficace pour éviter les risques de fraudes au niveau des achats. A cet effet, nous recommandons au bureau une revue des attributions des Rôles et Responsabilités afin d'annuler le pouvoir d'approbation incorrectement attribué à certaines catégories du personnel.

Le respect des délais d'exécution est une des conditions incontournables pour l'atteinte des objectifs fixés. A cet effet, nous suggérons au bureau d'être plus rigoureux sur les questions de signature des Plans Annuels de Travail (AWP) avec le gouvernement.

Tout comme la signature des AWP, le retard de l'approbation des Réquisitions constitue un frein dans l'exécution d'un processus d'achat. Considérant que ces achats entrent dans le cadre de la mise en œuvre du AWP, nous recommandons plus d'attention de la part du bureau pour le suivi des Réquisitions émises.

L'Assistante Personnel au Représentant étant responsable de la tenue et du suivi des fiches de présence et de congé pour le personnel du bureau, celle-ci ne devrait pas tenir ces états la concernant. Par conséquent, nous recommandons la tenue des fiches de présence et de congé de cette dernière par une autre personne du bureau.

Toute opération entre l'UNFPA et un fournisseur quelconque est conditionnée à l'existence de ce dernier au sein du fichier fournisseurs. La double existence d'un fournisseur au sein de ce fichier peut donner facilement l'opportunité à un individu mal intentionné de procéder à des pratiques mal saines. Pour éviter le risque à ce niveau nous recommandons au bureau de procéder à une révision du fichier afin d'y supprimer toute duplication de fournisseur.

Sur le plan de la sécurité nous recommandons au bureau de mettre en œuvre les diligences idoines pour être conforme aux normes requises par le MOSS et le MORSS notamment les installations manquantes qui peuvent être perçues comme « pas urgentes » mais se révéleraient dévastatrice pour le bureau en cas de problème.

Toujours sur le plan sécuritaire nous recommandons au bureau de tout mettre en œuvre, et ce le plus tôt possible, pour finaliser la formation des NPPP qui n'ont pas bénéficié de la formation complète sur le plan de sécurité du bureau.

Ainsi ces recommandations mettent fin à l'étude que nous avons menée au niveau du domaine « Administration Générale » du bureau de l'UNFPA au Niger.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre de notre étude nous avons procédé à une évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus du domaine de l'AG. Cela s'est passé d'abord par une identification et une évaluation des risques opérationnels liés au domaine de l'AG. Ensuite, nous avons évalué les dispositifs de contrôle mise à place afin de maîtriser ces risques. Ces résultats ont été traduits dans une matrice d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques liés à l'AG. Sur la base de ces travaux, nous avons pu identifier et évaluer les risques desselés à la suite de nos tests. Ainsi, la catégorie de risques de l'AG de l'UNFPA Niger a été mise en place et notre étude a pris fin par la formulation des recommandations.

Conclusion de la deuxième partie

L'AG, centre nerveux du système d'organisation d'une représentation de l'UNFPA, elle est le plus vaste domaine du champ d'audit adopté par l'organisation. Elle comporte neuf (9) sous domaines qui font individuellement l'objet d'une étude à part avec les différents risques à chaque niveau et un contrôle particulier adapté à la nature du risque.

Les différentes informations recueillies à la suite de notre étude nous ont permis d'identifier et d'évaluer les potentiels risques auxquels l'AG de l'UNFPA Niger est exposée. Elles nous ont aussi permis d'apprécier les dispositifs de contrôle mis en place. Ainsi, cette partie nous a permis de mettre en pratique notre démarche méthodologique. Elle a abouti à l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques mis en place au niveau du domaine de l'AG. Cette évaluation nous a permis de formuler des recommandations pour une amélioration des pratiques au sein de l'AG de l'UNFPA Niger.



**Conclusion
générale**

Au terme de nos travaux, d'énormes enseignements sont à tirer. D'abord, nous avons quitté le cadre classique d'une entreprise ordinaire. Organisme des Nations Unies, l'UNFPA, dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités a procédé à une organisation interne adaptée à son contexte. Aux représentations des pays, un certain niveau de contrôle interne est demandé afin d'assurer le bon fonctionnement et la bonne conduite des activités sur le territoire. L'AG à travers sa dimension transversale, constitue le socle du fonctionnement opérationnel du bureau du Niger. A cet effet, elle fait face à plusieurs facteurs sources de risques.

L'objectif principal de notre étude était d'identifier et d'évaluer les risques auxquels fait face l'administration générale de l'UNFPA Niger d'une part, et d'autre part d'identifier et d'évaluer des dispositifs de contrôle mis en place. Nous pensons que cet objectif est atteint. Nous avons, aux termes des travaux, obtenu les réponses aux questions spécifiques posées. Les objectifs spécifiques tels que décrits comme suit ont été atteints :

- décrire et analyser le processus de l'administration générale de l'UNFPA Niger ;
- identifier les risques liés à l'administration générale de l'UNFPA Niger ;
- évaluer et hiérarchiser les risques identifiés ;
- identifier et évaluer les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'administration générale de l'UNFPA Niger ;
- dresser une matrice de risques liés à l'AG du bureau de l'UNFPA Niger
- dégager une catégorie de risques liés à l'AG de l'UNFPA Niger,
- Formuler des recommandations à la suite des défaillances constatées.

Tous les dispositifs de sécurité mis en place au sein du bureau, qu'ils soient physiques ou opérationnels, contribuent au bon fonctionnement du système de contrôle interne, mais traduit aussi la bonne santé du bureau dans la conduite de ses activités, toujours dans l'optique de l'atteinte des objectifs que s'est fixé l'UNFPA, à travers la CIPD et les OMD. L'UNFPA – par ce que tout le monde compte.



ANNEXES

Annexe 1 : grille de séparation de fonctions

Fonctions	Personnel concerné													
1. Comptabilité générale														
2. Comptabilité analytique														
3. Trésorerie														
4. Paie														
5. Personnel														
6. Achats														
7. Ventes														
8. Crédit clients														
9. Facturation														
10. Comptes clients														
11. Comptes fournisseurs														
12. Fabrication														
13. Stocks														
14. Réception														
15. Expédition														
16. Entretien du matériel														
17. Courrier														
18. Informatique														
19.														
20.														
21.														

Source : Guide ATH (1987 – 18) Audit Financier

Annexe 2 : questionnaire du contrôle interne

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
Les questions légales qui portent sur les accords de base signés avec les gouvernements et autres organes			
Les accords de base ont-ils été signés avec le gouvernement ?	X		Tous les accords et plans annuels de travail
Ont-ils été signés à temps opportun ?		X	Deux plans annuels de travail signé courant le second trimestre
L'immeuble d'exploitation qui sert de bureau pour la représentation			
Le bureau est-il en partage commun des locaux avec d'autres organes du système des Nations Unies ?	X		L'UNFPA partage les locaux avec l'UNDP
Le calcul des coûts communs partagés est-il effectué dans l'équité ?	X		Les coûts communs partagés concernent le service de sécurité et les deux organes les supportent équitablement
Les locaux sont-ils assurés ?	X		Les locaux sont une propriété du système des Nations Unies
Un contrat a-t-il été signé avec les sociétés de nettoyage et de sécurité ?	X		La sécurité est en gestion commune avec l'UNDP tandis que le nettoyage est assuré par une société à travers un contrat de prestation de service
La location des locaux et résidence a-t-elle été soumise à la branche d'achats et de gestion des équipements pour revue et autorisation ?	X		Inchangé depuis la dernière mission d'audit
Des rénovations, expansions ou installations supplémentaires ont-ils eu lieu cette année ?		X	
La gestion des équipements			
Existe-t-elle une fiche de stock de l'ensemble des équipements du bureau au sein d'Atlas ?	X		Des échantillons pris au hasard sur les équipements du bureau étaient tous enregistrés correctement dans le menu « capitalisation » au sein d'Atlas
La fiche de stock est-elle mise à jour régulièrement en fonction des acquisitions et sorties ?	X		Une vérification sur les nouvelles acquisitions du bureau courant cette année nous a donné un résultat de 100% vrai cependant certains équipements sortis théoriquement continus d'être

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
			utilisés en attendant la réception du remplaçant en cours de livraison
Les immobilisations du bureau font-elles l'objet d'un inventaire ?	X		Test vrai sur le même échantillon prélevé
Les inventaires ont-ils eu lieu à temps opportun ?	X		Vrai sur vérification des inventaires envoyés au siège avant 31 octobre de chaque année
Les inventaires ont-ils été effectués dans respect des normes et par les personnes habilitées ?	X		Les fiches d'inventaire de la période sont correctement tenues et contre signées par le logisticien, l'OM, l'AA ainsi que le responsable utilisateur
Un rapprochement est-il fait entre l'inventaire physique et la fiche de stock ?	X		Inventaire effectué pendant notre présence
Le bureau a-t-il procédé à une cession d'équipement courant cette année ?		X	
L'enregistrement et classement des dossiers			
Le bureau procède-t-il à l'enregistrement de ses dossiers ?	X		Les courriers (externe et interne) font l'objet d'enregistrement systématique dès réception
Les dossiers enregistrés sont-ils classés ?	X		Une salle de documentation sert de bibliothèque et d'archive
Existe-il un responsable pour la tenue des dossiers ?	X		
Une correcte séparation des fonctions est-elle observée pour la tenue des dossiers ?	X		
Le suivi quotidien de la gestion des véhicules du bureau et leur surveillance			
Les véhicules du bureau sont-ils assurés ?	X		Vrai pour la totalité des véhicules en circulation
Un responsable est-il désigné pour le contrôle du suivi des véhicules ?	X		
Tous les véhicules sont-ils correctement enregistrés parmi les immobilisations du bureau au sein d'Atlas ?	X		Un test lors de la vérification sur les inventaires
Les véhicules sont-ils équipés pour répondre aux normes de sécurité exigées par l'organisation ?	X		Normes respectées à l'achat

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
Les documents de mise en circulation des véhicules sont-ils au complet ?	X		Pour tous les véhicules du bureau
Une liste des chauffeurs est-elle tenue ?	X		
La fiche historique ainsi que celle de suivi quotidien sont-elles tenues régulièrement pour chaque véhicule ?	X		Correctement tenue sous la supervision du responsable
Une fiche d'amortissement est-elle tenue pour chaque véhicule ?	X		Pour tous les véhicules du bureau
Les véhicules du bureau ont-ils fait l'objet d'utilisation personnel courant cette année ?		X	
Le bureau a-t-il procédé au changement d'un véhicule courant cette année ?		X	
Le bureau a-t-il procédé à l'acquisition de nouveaux véhicules cette année ?	X		Pour les projets et dons au gouvernement
L'acquisition des véhicules a-t-elle été faite conformément aux procédures ?	X		
Un véhicule du bureau a-t-il fait l'objet d'accident cette année ?		X	
La gestion des carburants du bureau est-elle effectuée par la personne habilitée ?	X		L'AA est chargé de la gestion des carburants, assisté par le logisticien et supervisé par l'OM
Le contrôle est-il fait en fonction de la feuille de route des véhicules ?	X		
Un contrôle est-il fait sur l'état de consommation des carburants ?	X		
La gestion des voyages			
Est-ce-que chaque mission est clairement définie par des termes de référence ?	X		
Les remboursements sont-ils effectués conformément aux normes ?	X		Moitié versée avant le début de la mission et le reliquat suite au dépôt du rapport après la mission, d'autres remboursements sont effectués sur justificatif
Les remboursements sont-ils effectués à temps opportun ?	X		
Existe-il un contrat particulier entre le bureau	X		

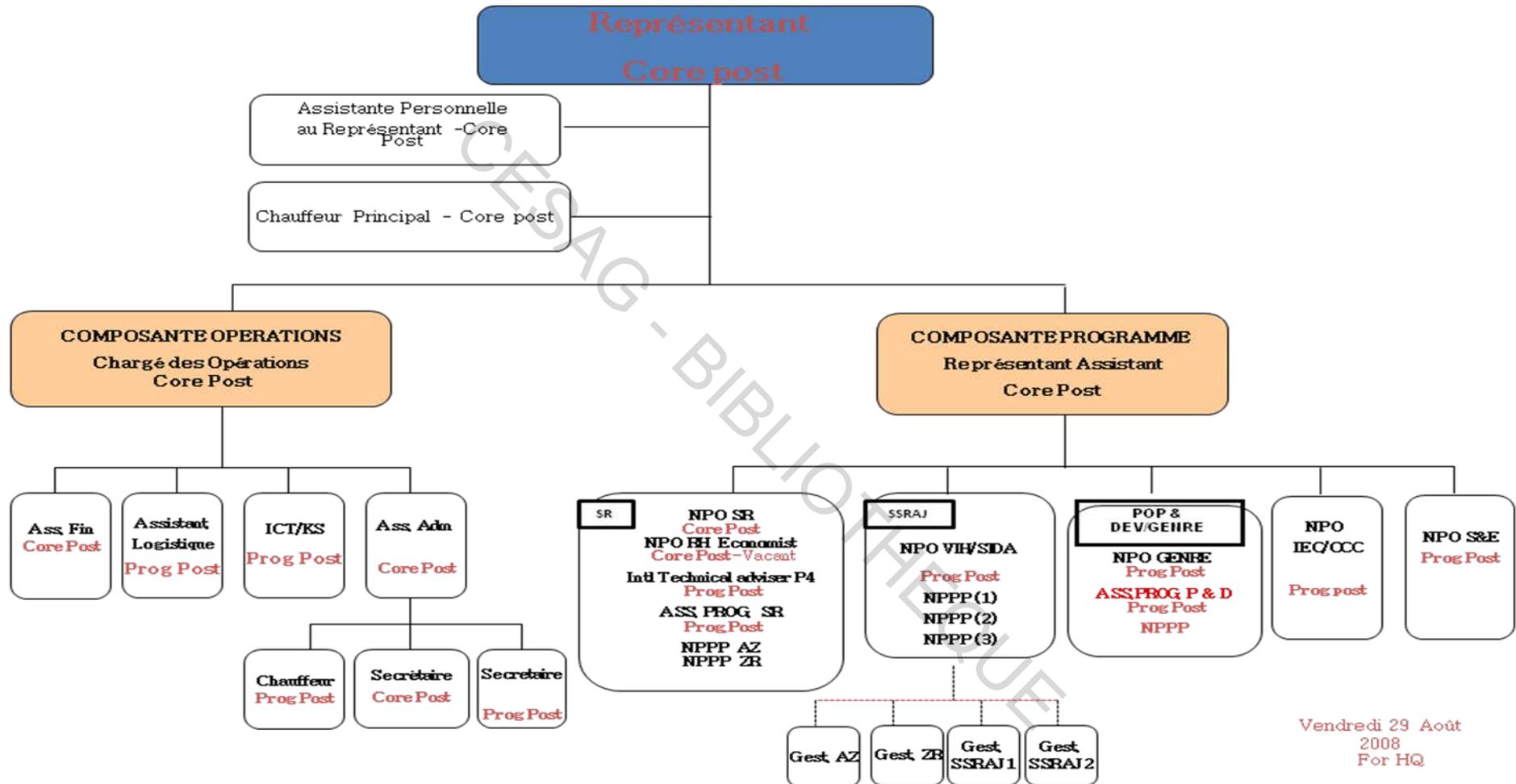
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
et une société de voyage ?			
Des voyages ont-ils été effectués par des compagnies n'ayant pas un contrat avec l'organisation ?		X	Pour les destinations non décernées, vol assuré par l'intermédiaire d'autres compagnies partenaires
Les billets achetés pour les voyages comportent-ils des restrictions conformément aux directives de voyage de l'organisation ?	X		Non remboursable et non échangeable par le voyageur
Des voyages ont-ils été effectués par le bureau avec des véhicules privés durant cette année ?		X	
Les voyages effectués dans le cadre des missions avaient-ils été programmé dans le budget biennal ou budget annuel du plan de travail annuel des projets ?	X		
Existe-t-il un plan semestriel de voyage pour le bureau ?	X		
Le plan semestriel a-t-il été soumis à la division géographique pour les voyages en dehors du pays ?	X		
La sécurité du personnel et des locaux			
Existe-il un plan de sécurité pour le bureau ?	X		
Le plan est-il annuellement mis à jour ou au besoin ?	X		
Des réunions sont-elles effectuées régulièrement par rapport à la gestion du plan de sécurité ?	X		
Le Représentant ainsi que le Chargé des Opérations participent-ils aux réunions ?	X		
Le bureau est-il conforme aux normes requis par le MOSS		X	Absence de certains équipements requis tels que : alarme, bouche d'incendie, films anti-éclat sur certaines ouvertures ;
Les résidences sont-elles conformes aux normes requis par le MORSS		X	Absence de groupe électrogène pour certaines résidences
L'ensemble du personnel a-t-il reçu la formation sur les normes de sécurité opérées au sein du bureau ?	X		

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
Un responsable de sécurité est-il nommé pour le bureau ?	X		
D'autres membres du personnel sont-ils nommés pour jouer des rôles en cas d'urgence ?	X		
Existe-il un plan d'urgence pour le bureau ?	X		
Des exercices de simulation sont-ils organisés périodiquement ?	X		Une séance a eu lieu pendant mon séjour
Le point focal désigné est-il à la hauteur pour jouer son rôle ?	X		
Les visiteurs, consultants et stagiaires sont-ils briffés à leur arrivée sur les normes du MOSS ?	X		
La liste des personnes désignées pour jouer des rôles est-elle régulièrement mise à jour ?	X		Chaque année ou aux besoins
Le bureau dispose-t-il d'une provision en eau et biscuit ?	X		
La conformité des procédures d'achat			
Les achats en ligne sont-ils entrés dans le système Atlas conformément au guide d'achat en ligne ?	X		Impératif pour continuer le processus d'achat
Les cotations sont-elles effectuées correctement suivant le montant de l'achat ?	X		0 – 4999 USD (achat direct) ; 5000 – 29999 USD (obtention d'au moins trois offres différentes) ; supérieur à 30000 USD (appel d'offre) Pour l'approbation : Manager level 1 (0 – 4999 USD) ; Manager level 2 (0 – 29999 USD) ; Senior Manager (sans limite)
Le fournisseur adjudgé pour une cotation est-il choisi sur la base de l'offre la moins disant ou si ce n'est pas le cas, sa sélection est-elle appuyée par une documentation soutenue ?	X		
Les achats compris entre trente mille et cent mille dollars, et ceux supérieurs à cent mille dollars ont-ils été soumis respectivement au Comité Local de Revue des Contrats (LCRC) et au Comité de Revue des Contrats (CRC) au	X		

Questions	Réponses		Commentaires
	Oui	Non	
siège ?			
le dépouillement et l'étude des offres sont-ils effectués de façon transparente ?	X		Un comité se réuni toujours pour la circonstance
La distribution des rôles d'approbation est-elle effectuée correctement au sein d'Atlas ?	X		
Le fournisseur sélectionné dispose-t-il des pièces légales nécessaires pour être adjudé ?	X		Critère essentiel pour valider la candidature d'un fournisseur
Les réquisitions et PO sont-ils correctement entrés au sein d'Atlas ?	X		
La réception des biens et services est-elle satisfaisante ?	X		Vrai conformément à la commande si non annulation de l'opération
Les paiements sont-ils effectués sur la base de vérifications nécessaires ?	X		Bordereau de réception plus copie du bon de commande et conformément au délai de payement
Le service de communication et télécommunication			
Un système de gestion des communications est-il mis en place ?	X		
Existe-t-il un responsable pour cette gestion ?	X		
Les téléphones cellulaires sont-ils utilisés uniquement pour des fins professionnelles ?	X		

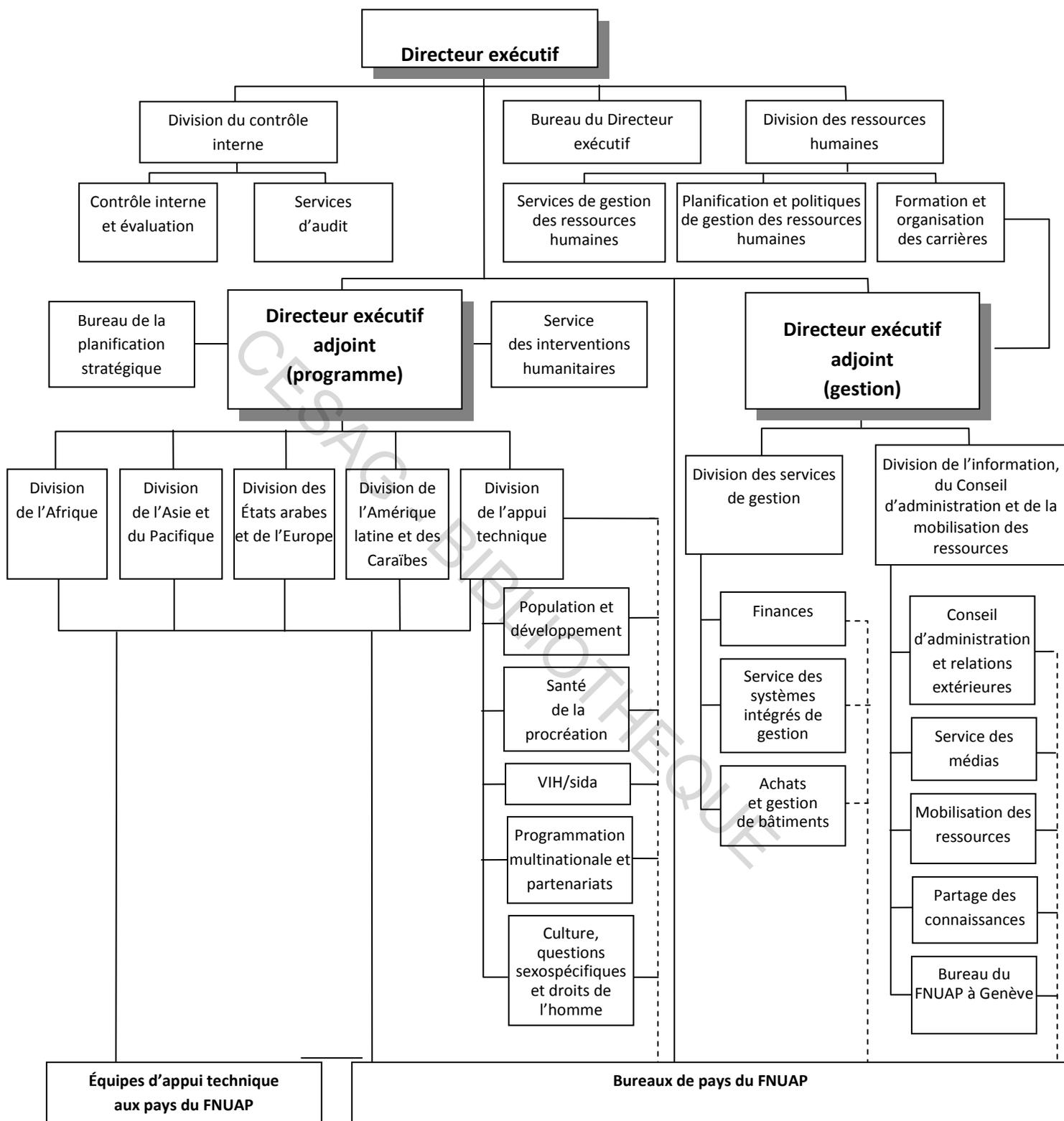
Source : nous-mêmes

Annexe 3 : organigramme de l'UNFPA Niger



Vendredi 29 Août
2008
For HQ

Annexe 4 : organigramme de l'UNFPA



Annexe 6 : lettre d'affirmation de tenue d'inventaire



Today's Date: _____
 UNFPA Office Name: _____
 PO Business Unit: _____
 Department ID: _____

I, the Resident Representative/Director of the UNFPA Country Office hereby confirm as of 31 December 20__ that all inventory in the Asset Management Module is complete, accurate, tagged and that a lists of Assets per location have been posted accordingly.

The inventory in the Asset Management Module includes*:

- | Yes | N/A | |
|-----|-----|---|
| ↑ | ↑ | All BSB funded non-expendable inventory |
| ↑ | ↑ | All BSB attractive items |
| ↑ | ↑ | All country programme funded non-expendable inventory |
| ↑ | ↑ | All country programme attractive items |
| ↑ | ↑ | All inter-regional funded inventory |
| ↑ | ↑ | All inventory under my office's jurisdiction (please attach list of countries under jurisdiction) |

* Please check all above boxes for certification

Furthermore, I confirm that as of 31 December 20__ the following data is correct for all inventory with a value **above US\$ 1,000** under my office's jurisdiction.

	US\$ Amount
Opening Balance as of 01 January 20__	
+ Acquisitions in 20__	
- Disposals in 20__	
= Closing Balance as of 31 December 20__	

 Print Name & Title

 Date

 Signature

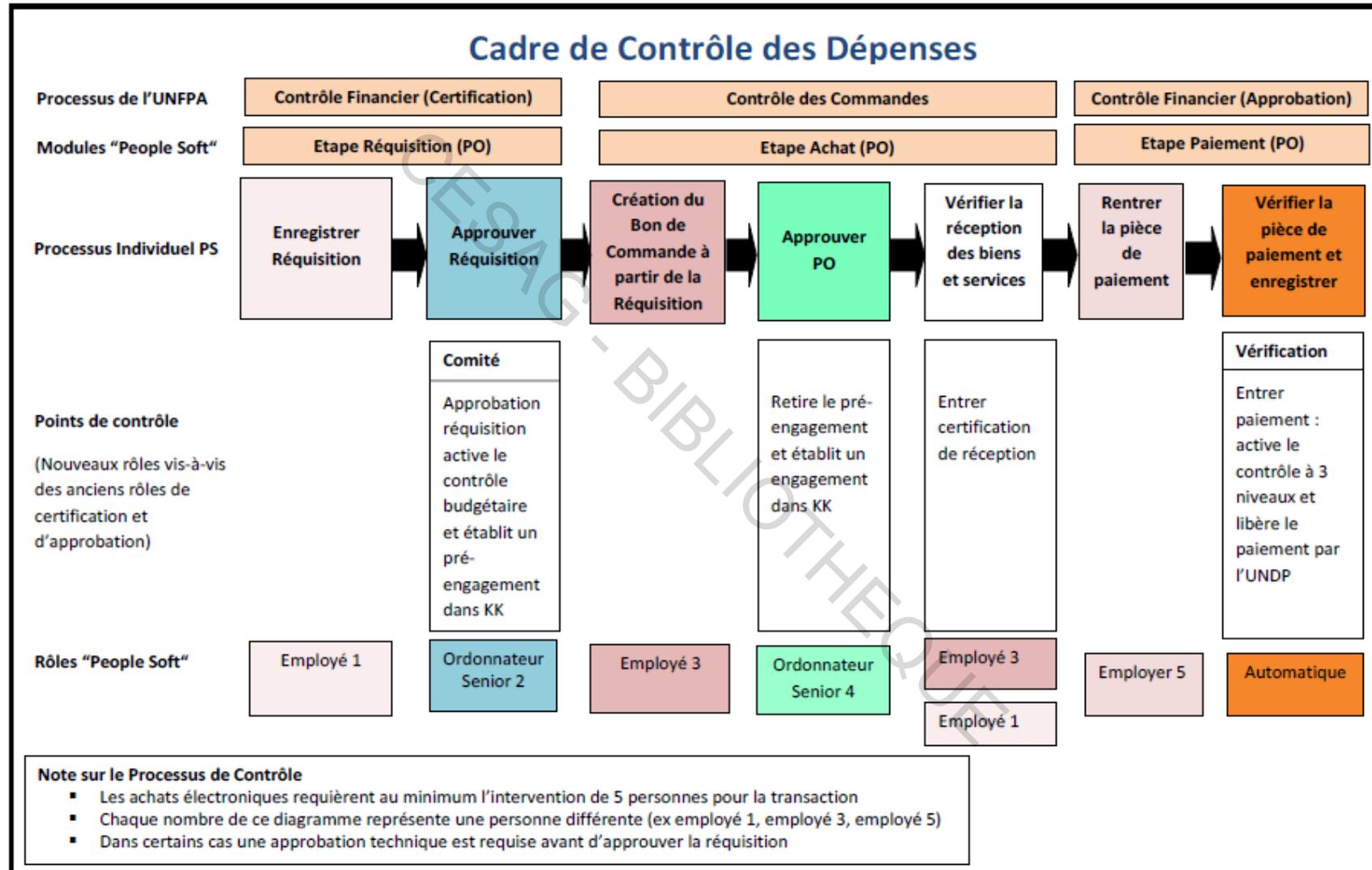
Annexe 8 : fiche historique du véhicule

This form is available separately for completion in [unprotected Word format](#)

VEHICLE PLATE NUMBER: _____	MODEL: _____	YEAR: _____
DATE OF PURCHASE: _____		

MONTH/YEAR	FUEL EFFICIENCY		REPAIR			SERVICE AND MAINTENANCE			Prepared By	Checked By
	METRE USAGE	FUEL USAGE	No. Unscheduled Visits to Garage.	Atlas Voucher Number	Cost/Currency	No. Scheduled Visits to Garage	Atlas Voucher Number	Cost/Currency		
JANUARY										
FEBRUARY										
MARCH										
APRIL										
MAY										
JUNE										
JULY										
AUGUST										
SEPTEMBER										
OCTOBER										
NOVEMBER										
DECEMBER										

Annexe 9 : cadre de contrôle des dépenses



Source : Internal Control Framework (2007)

Annexe 10 : bon de commande

1 APPEL D'OFFRES No :		 2			3 COMMANDE D'ACHAT No :	
4 APPROBATION DU COMITÉ D'EXAMEN DES CONTRATS :					COMMANDE D'ACHAT	
6 NUMÉRO DU VENDEUR :		TÉLEX TÉL./FAX			5 DATE DE LA COMMANDE D'ACHAT :	
7 ADRESSE DE LA LIVRAISON :			8 NUMÉRO DE LA DEMANDE DE FOURNITURE :		9 MONTANT EN DOLLARS É.-U. (pour le FNUAP exclusivement) :	
			10 CONDITIONS DE LIVRAISON :		11 CONDITIONS DE PAIEMENT :	
12 VENDEUR :			13 NUMÉRO DE COMPTE :			
			14 RENSEIGNEMENTS SUR LA LIVRAISON :			
15 ARTICLE	16 BIENS OU SERVICES	17 QUANTITÉ	18 UNITÉ	19 PRIX UNITAIRE	20 MONTANT	
21 RÉCÉPISSÉ DÉLIVRÉ PAR LE VENDEUR :		22 DUPLICATA ADRESSÉ À :		23 CONDITIONS :		24 TOTAL :
(DATE ET SIGNATURE)				(voir au verso)		
(NOM)		26 AGENT CERTIFICATEUR :		25 ÉTABLIE PAR :		
		LES FONDS CERTIFIÉS SONT DISPONIBLES ET LA DEMANDE EST APPROUVÉE PAR LE FONCTIONNAIRE COMPÉTENT				
(DATE DE LIVRAISON CONFIRMÉE)				27 SIGNATURE :		

Annexe 11 : les objectifs du CIPD et du millénaire

A) Les objectifs de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) adoptés en 1994 au Caire (Egypte) par cent soixante-dix-neuf (179) pays participants :

- ✓ Accès universel aux services de santé en matière de reproduction d'ici 2015;
- ✓ Enseignement primaire universel et suppression de l'écart entre les sexes dans l'éducation d'ici 2015;
- ✓ Réduction de la mortalité maternelle de 75 % d'ici 2015;
- ✓ Réduction de la mortalité infantile;
- ✓ Augmentation de l'espérance de vie;
- ✓ Réduction des taux d'infection par le VIH.

B) En septembre 2000, le « Sommet du Millénaire » tenu à New York s'est traduit par des engagements consignés en huit (8) objectifs dénommés « Objectifs du Millénaire pour le Développement » (OMD) :

- ✓ Réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- ✓ Assurer l'éducation primaire pour tous ;
- ✓ Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- ✓ Réduire la mortalité infantile ;
- ✓ Améliorer la santé maternelle ;
- ✓ Combattre le VIH SIDA, le paludisme et d'autres maladies ;
- ✓ Préserver l'environnement ;
- ✓ Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Annexe 12 : liste des principaux donateurs

LES PRINCIPAUX DONATEURS DE L'UNFPA EN 2007

CONTRIBUTIONS AUX RESSOURCES ORDINAIRES¹	CONTRIBUTIONS AUX AUTRES RESSOURCES²
Pays-Bas	Commission européenne ³
Suède	Royaume-Uni
Norvège	Banque mondiale
Royaume-Uni	Espagne ⁴
Japon	Luxembourg
Danemark	Bureau de la coordination des affaires humanitaires (ONU) ⁵
Allemagne	Norvège
Finlande	Canada ⁷
Fonds de donation privé ⁶	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
Espagne	Pays-Bas
Canada	Pérou
Suisse	Suède
Irlande	Programme des Nations Unies pour le développement ⁸
Belgique	Irlande
Australie	Danemark
France	Japon
Nouvelle-Zélande	Finlande
Italie	Nouvelle-Zélande
Luxembourg	Allemagne ⁹
Autriche	Australie

1 Paiement reçus en 2007

2 Paiement reçu pour les ressources de cofinancement

3 Comprend la contribution provenant du bureau d'aide humanitaire de la Commission européenne.

4 Comprend la contribution du Gouvernement de la Catalogne.

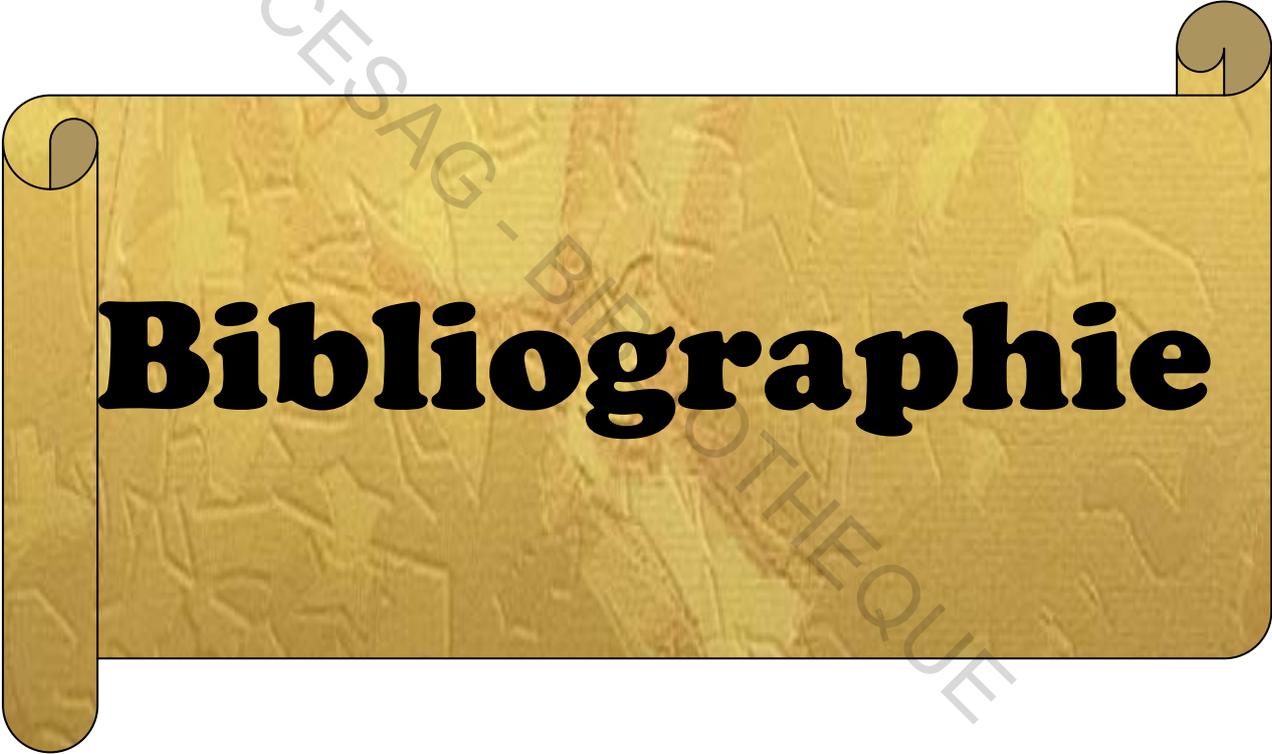
5 Comprend la contribution du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires, du Fonds humanitaire commun et du Coordinateur humanitaire des Nations Unies.

6 La contribution est acheminée par Americans for UNFPA.

7 Comprend la contribution à la programmation commune en République démocratique du Congo, qui sera distribuée aux institutions participantes en 2008.

8 Comprend la contribution du Fonds de consolidation de la paix (ONU) et du Mécanisme de financement commun au Zimbabwe.

9 Comprend la contribution de GTZ, l'Agence allemande pour la coopération technique



Bibliographie

Ouvrages

- 1- BARRY Mamadou (2004), *Audit et Contrôle interne*, 2^{ème} Edition, Cabinet Mamadou BARRY, Dakar, 267 pages.
- 2- BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des Risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 480 pages.
- 3- BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (1996), *Audit Opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité*, 2^{ème} Edition, Editions ECONOMICA, Paris, 418 pages.
- 4- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi, ROUSSEAU Laurent (2008), *Contrôle Interne*, 2^{ème} Edition, Editions Maxima, Paris, 299 pages.
- 5- BLANCHARD Gilles, VINCENT André (1999), *La Fonction Achat en Informatique et Télécom*, Editions Hermès, Paris, 231 pages.
- 6- BOUVIER Christian (1990), *Audit des Achats*, Editions d'Organisation, Paris, 158 pages.
- 7- BRUEL Olivier (2008), *Politique d'Achat et Gestion des Approvisionnements*, 3^{ème} Edition, Editions DUNOD, Paris, 298 pages.
- 8- CAVERIVIERE Patrick (2007), *Le Guide de l'Acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, 159 pages.
- 9- CHABIN Marie-Anne (2000), *Management de l'Archive*, Editions Hermès, Paris, 246 pages.
- 10- CHAPELLE Ariane, HUBNER Georges (2006), *Le Risque Opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier*, Editions LARCIER, Paris, 208 pages.
- 11- COMBACAU Jean, SUR Serge (2010), *Droit International Public*, 9^{ème} Edition, Editions MONCHRESTIEN, Paris, 820 pages.
- 12- CORTEN Olivier (2009), *Méthodologie du Droit International public*, Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 291 pages.

- 13- DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion Volume 1*, 2e édition, Editions Ellipses/AUF, Paris, 1088 pages.
- 14- De BOISLANDELLE Henry Mahe (1998), *Dictionnaire de Gestion*, Editions ECONOMICA, Paris, 460 pages.
- 15- DELMOND Marie-Hélène, PETIT Yves, GAUTIER Jean-Michel (2008), *Management des Systèmes d'Information*, 2^{ème} Edition, Editions DUNOD, Paris, 264 pages.
- 16- GRAWITZ Madeleine (2004), *Lexique des Sciences Sociales*, 8^{ème} Edition, Editions Dalloz, Paris, 421 pages.
- 17- HAMZAOUI Mohamed (2005), *Audit Gestion des Risques d'Entreprise et Contrôle Interne*, Pearson Education France, Paris, 243 pages.
- 18- IFACI (2004), *La Pratique du Contrôle Interne, COSO report*, Edition d'Organisation, Paris, 378 pages.
- 19- IFACI (2005), *Le Management des Risques d'Entreprise, COSO II REPORT*, Edition d'Organisation, Paris, 338 pages.
- 20- IFACI / IAS (2000), *Les Mots de l'Audit*, Editions Liaisons, Paris, 103 pages.
- 21- LEGOUGE Dominique (1998), *Le Guide de la Qualité dans les Achats Publics*, Editions d'Organisation, Paris, 211 pages.
- 22- MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle Interne des Risques*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 261 pages.
- 23- McNAMEE David, CIA, CISA, CFE, FIIA(M) (2004), *Assessing Risk*, 2nd Edition, Publisher The IIA research Foundation, Florida, 164 pages.
- 24- OHADA (2002), *Traité et actes uniformes, commentés et annotés*, 2^{ème} édition, JURISCOPE, Cotonou, 960 pages.
- 25- PERROTIN Roger, De BRUGIERE François Soulet, PASERO Jean-Jacques (2007), *Le Manuel des Achats : Processus – Management – Audit*, Editions d'Organisation, Paris, 423 pages.

- 26- PETIT Philippe (2008), *Toute la Fonction Achat : Savoir-être, savoir-faire, savoirs*, Editions DUNOD, Paris, 487 pages.
- 27- RENARD Jacques (2006), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 28- RENARD Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 7^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 470 pages.
- 29- ROCHE Catherine (2012), *L'essentiel du Droit International Public*, 5^{ème} Edition, Editions les CARRES, Paris, 134 pages.
- 30- SAMBE Oumar, DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable Système Comptable OHADA*, 3^{ème} Edition, Edition Comptable et Juridique, Dakar, 993 pages.
- 31- SCHICK Pierre (2008), *Mémento d'Audit Interne, Méthode de Conduite d'une Mission*, Editions DUNOD, Paris, 217 pages.
- 32- WILMOTS Hans (2002), *Aspects Pratiques de l'Organisation Administrative et du Contrôle Interne*, Editions Standard SA, Bruxelles, 319 pages.

Revues

- 33- BEURAIN Pascal, FROTIEE Patrick et TOWHILL Brian (2005), Nouvelles Perspectives de Gestion des Risques, *Dossier d'Audit*, (N°78) : 13-15
- 34- BILODEAU Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°157) : 11-13
- 35- BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°168) : 6-10
- 36- DUCHARME Daniel (2005), Technologies et Normes Archivistes : La norme ISO 15489 sur le records management, *Revue Electronique Suisse de Science de l'Information*, (N°2) : 1-6
- 37- IFACI (2003), Le Risk Assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°163) : 6-9

- 38- LECLERC Hélène, D'AMBRAND Guy, POTVIN Kim-Andrée, RICARDO Alexandre (2003), Le Risk Assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue Française de l'Audit Interne*, (N°163) : 6
- 39- MONIER Michel (2007), une expérience de maîtrise des risques dans le secteur public, *revue Audit interne*, (N°187) : P 6-9

Sources internet

- 40- BELLUZ Diana Del Bel (consulté le 31/05/2013 à 17h45mn), Gestion moderne des risques, http://www.camagazine.com/index.cfm?ci=1078&la_id=2
- 41- FONTUGNE Muriel (consulté le 31/05/2013 à 17h35mn), cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? quel processus ?, <http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.pdf>
- 42- Gestion Electronique des Documents (consulté le 15/08/2012 à 17h35mn), Quotatis France, le cycle de vie d'un document numérique, <http://ged.prestataires.com/conseils/le-cycle-de-vie-dun-document-numerique>
- 43- Organisation des Nations Unies pour la Population (2013), <http://www.unfpa.org>
- 44- Organisation des Nations Unies pour la Population, Représentation du Niger (2008), <http://www.unfpa.ne/>
- 45- PROTIVITI independent risk consulting (2006), gestion des risques et processus, <http://www.afai.fr/public/doc/267.pdf>
- 46- Scribd, la plus grande bibliothèque en ligne (consulté le 17/12/08 à 23 h), la prise de connaissance version finale, <http://www.scribd.com/doc/4062772/la-prise-de-connaissance-version-finale>
- 47- Système de diffusion électronique des documents de l'ONU (03 janvier 2009), <http://www.ods.un.org/ods>
- 48- UNFPA, Executive Board Decisions Database (23 décembre 2008), <http://www.unfpa.org/exbrd/decisions/govtabset.htm>,

Document interne UNFPA

49- DOS UNFPA Siège (2007), *Integrated Internal Control Framework*

50- OHR UNFPA Siège (2003), *Country Office Typology, Implementation guide office of Human Resources*

51- Représentant & Directeur des Opérations de l'UNFPA Niger (2008), *Fraud Risk Assessment Action Plan*

CESAG - BIBLIOTHEQUE