



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 18
(2006-2007)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU
PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS : CAS DU
SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/WECARD**

Présenté par :

Jamila YANNI

Dirigé par :

Moussa YAZI

Directeur de l'ISCBF du CESAG

Sénégal

Octobre 2012

DEDICACE

J'ai le plaisir de dédier cette œuvre à :

- à ma Mère d'ALMEIDA Rachida, qui en plus de bien jouer son rôle de mère, m'a beaucoup soutenue dans l'accomplissement de mes projets ; que Dieu la protège;
- à mon cher et regretté Père YANNI Amadou, que la terre lui soit légère et qu'Allah le compte parmi ses bien-aimés;
- à ma fille Bilikiss, que les portes du bonheur s'ouvrent à elle;
- à tous mes frères et sœurs, parents, amis, principalement à ma sœur aînée Ramatou pour ses conseils, qui de loin a su me motiver et me soutenir pour finaliser ce mémoire, à tous ceux que j'ai côtoyé durant mon chemin de vie, qui m'ont si bien accompagnée jusqu'à ce jour.

REMERCIEMENTS

Je saisis cette occasion pour remercier une fois de plus Dieu, notre Seigneur digne d'amour, qui m'a toujours protégée, surveillée et me guide par sa lumière ; gloire à Lui, le Très Haut le Tout Miséricordieux.

Aussi, j'ai pu réaliser ce document grâce à la collaboration de plusieurs personnes, qui se sont montrées disponibles pour transmettre leur savoir-faire. Mes remerciements vont à l'endroit :

- du Directeur Exécutif du CORAF/WECARD, Docteur Harold ROY-MACAULEY, qui m'a accueillie dans son entreprise,
- du Directeur Administratif et Financier du CORAF /WECARD, Jean Rostand JIADIAIS KAMGA, mon Maître de stage, qui a su me guider et transmettre son savoir-faire tout au long de mon séjour,
- de l'ensemble du personnel du CORAF/WECARD pour son accueil et sa disponibilité malgré la pression des activités,
- du Directeur de mémoire, Moussa YAZI, à qui je témoigne spécialement ma gratitude pour sa patience, le partage de son savoir-faire et ses conseils,
- de tous ceux qui n'ont pas été nommés et qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre,
- de tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apportée une assistance au moins une fois dans leur vie,
- de tous les enseignants et stagiaires de la 18^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AG : Assemblée Générale

AI : Auditeur Interne

BAI : Bon d'Achat Interne

BC : Bon de Commande

BL : Bordereau de Livraison

BM: Banque Mondiale

CA : Conseil D'administration

CNCC: Compagnie National des Commissaires aux Comptes

COCO: Criteria On Control

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission

CST : Conseil Scientifique et Technique

DAF : Directeur Administratif et Financier

DE : Directeur Exécutif

DFID : Département Britannique pour le Développement International

FARA : Forum pour la Recherche Agricole en Afrique

IAS: International Accounting Standards

IASB: International Accounting Standard Board

IFACI: Institut Français de l'Auditeur et du Contrôle Interne

IFRS: International Financial Reporting Standards

IIA: Institute of Internal Auditors

ISA: International Standards on Auditing

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PV : Procès-Verbal

SE du CORAF/WECARD : Secrétariat Exécutif du Conseil et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole en Afrique / West and Central African Council for Agricultural Research and Development

SNRA : Systèmes Nationaux de Recherches Agricoles

SYSCOA: Système Comptable Ouest Africain

TVA: Taxe sur la Valeur Ajoutée

USAID: United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Schématisation des écritures d'entrée d'une immobilisation dans le journal	17
Tableau 2 : Le référentiel des risques.....	34
Tableau 3 : Classification des risques	40

FIGURES

Figure 1 : Matrice cubique du COSO II.....	24
Figure 2 : Schématisation d'une procédure d'évaluation du dispositif de management des risques.....	41
Figure 3: Modèle d'analyse.....	45
Figure 4: Organes du CORAF/WECAR.....	57
Figure 5 : Proposition de procédures de gestion des pannes.....	93

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du SE du CORAF/WECARD.....	99
Annexe 2: Présentation du Bon d'Achat Interne (BAI)	100
Annexe 3 : Tableau des achats de fournitures et équipements.....	101
Annexe 4: Présentation du Bon de commande (BC).....	102
Annexe 5: Présentation du Procès Verbal (PV) de réception.....	103
Annexe 6: Fiche de préparation du budget.....	104
Annexe7: Extrait comptable du rapprochement du fichier des immobilisations avec la comptabilité.....	105
Annexe 8: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	106
Annexe 9: Proposition de suivi de transfert des immobilisations	110
Annexe 10: Rapport de l'Audit interne pour l'exercice 2007	111
Annexe 11 : Les points de contrôle du test de conformité	114

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
LISTE DES ANNEXES.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LE CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS.....	9
Chapitre 1 : Le processus de gestion des immobilisations corporelles	11
1-1 Les immobilisations corporelles	11
1-1-1 Définition d'une immobilisation corporelle	11
1-1-2 Distinction entre une immobilisation corporelle, un stock et une charge.....	12
1-1-3 Importance des immobilisations corporelles dans le patrimoine.....	13
1-2 Les composantes du processus de gestion des immobilisations	14
1-2-1 Les étapes relatant la vie d'une immobilisation dans l'entreprise.....	14
1-2-1-1 Nature et valeur d'acquisition d'une immobilisation.....	14
1-2-1-2 Les différentes étapes pour l'achat d'une immobilisation à titre onéreux ..	15
1-2-1-3 Enregistrement comptable de l'entrée d'une immobilisation	16
1-2-1-4 Amortissement des immobilisations corporelles	17
1-2-1-5 Sortie d'une immobilisation du patrimoine de l'entreprise	18
1-2-2 Les outils intervenant dans la gestion des immobilisations.....	19
1-2-2-1 Le fichier des immobilisations	19
1-2-2-2 L'entretien, la protection et la sécurité des immobilisations corporelles....	19
1-2-2-3 L'inventaire physique des immobilisations	20
1-3 Les risques liés au processus de gestion des immobilisations	20
1-3-1 La nature des risques	21
1-3-1-1 Les risques d'activité	21

1-3-1-2	Les risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations..	22
1-4	La maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des immobilisations	23
1-4-1	Le contrôle interne et la maitrise des risques dans une entreprise.....	23
1-4-2	La démarche de maitrise des risques	24
1-4-2-1	L'environnement interne.....	25
1-4-2-2	La fixation des objectifs.....	25
1-4-2-3	L'identification des événements :	25
1-4-2-4	L'évaluation des risques	26
1-4-2-5	Le traitement des risques	27
1-4-2-6	Les activités de contrôle.....	27
1-4-2-7	Information et communication.....	27
1-4-2-8	Le pilotage	28
Chapitre 2 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations		29
2-1	Les objectifs de l'évaluation du processus de gestion des immobilisations	29
2-1-1	Objectifs de l'évaluation par processus	30
2-1-2	Les objectifs de l'approche par les risques.....	30
2-1-3	Les missions des évaluateurs.....	31
2-1-4	Les éléments utiles durant l'évaluation du dispositif de contrôle interne	31
2-2	La démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	32
2-2-1	La phase de préparation	32
2-2-1-1	Le plan de mission	32
2-2-1-2	La prise de connaissance.....	33
2-2-1-3	Le rapport d'orientation	34
2-2-1-4	Le référentiel des risques	34
2-2-1-5	Le programme de vérification.....	36
2-2-2	La description du processus.....	36
2-2-3	L'identification des risques	37

2-2-3-1	Le diagnostic des risques du dispositif de contrôle interne	37
2-2-3-2	L'identification des risques du processus de gestion des immobilisations	38
2-2-4	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	38
2-2-4-1	Outils intervenants lors de l'évaluation du dispositif de contrôle interne...	39
2-2-4-2	Classification des risques résultants de l'évaluation du dispositif de contrôle interne.....	40
2-2-5	La formalisation des travaux	41
2-2-6	Les limites du contrôle interne	42
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche		44
3-1	Le modèle d'analyse théorique	44
3-2	Les techniques et outils de collecte de données.....	46
3-2-1	La connaissance de l'entité étudiée	46
3-2-2	Délimitation de l'étendu de l'évaluation	48
3-2-3	La documentation exploitée.....	48
3-2-4	L'inventaire physique des immobilisations corporelles	48
3-2-5	Les questionnaires de contrôle interne (QCI).....	49
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....		50
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE LIE AU PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS AU SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/ WECARD.....		51
Chapitre 4 : Présentation du CORAF/WECARD.....		53
4-1	Historique du SE du CORAF/WECARD	53
4-1-1	Les membres du CORAF/WECARD	53
4-1-2	Statut légal du CORAF/WECARD	54
4-2	Vision du CORAF/WECARD	54
4-3	Missions du CORAF/WECARD	55
4-4	But du CORAF/WECARD	55
4-5	Objectifs et fonctions du CORAF/WECARD	55
4-6	Les programmes développés au CORAF/WECARD	56
4-7	Les sources de financement du CORAF/WECARD	56

4-7-1	Les ressources de l'Association.....	56
4-7-2	Responsabilité Financière.....	56
4-8	Les organes de gouvernance et de gestion du CORAF/WECARD	57
4-9	Les attributions du SE du CORAF/WECARD	58
4-10	Les attributions de la Direction Administrative et financière	58
4-10-1	Le Service comptable	59
4-10-2	Le Service administratif.....	59
Chapitre 5 : Processus de gestion des immobilisations au CORAF/WECARD		60
5-1	Procédures détaillées d'acquisition des immobilisations au SE du CORAF/WECARD.....	60
5-1-1	L'expression du besoin.....	60
5-1-2	Engagement des dépenses	61
5-1-3	La commande	61
5-1-4	Les procédures de réception	62
5-1-5	Traitement de la facture du fournisseur	63
5-1-6	Comptabilisation de la facture fournisseur.....	63
5-1-7	Les acquisitions par consultation restreinte et appel d'offre	64
5-1-7-1	Avis aux soumissionnaires.....	64
5-1-7-2	Dépouillement des offres	64
5-1-7-3	Analyse technique des offres	64
5-1-7-4	Etablissement du contrat	65
5-2	Procédures de gestion extracomptable des immobilisations.....	66
5-2-1	Suivi et identification du matériel et mobilier de bureau	66
5-2-2	Inventaire physique des immobilisations	67
5-2-3	Transfert de mobilier	67
5-2-4	Réforme et sortie d'immobilisation.....	68
5-3	Assurance des immobilisations.....	68
Chapitre 6 : Evaluation du processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF/WECARD.....		70
6-1	La préparation de la mission	70

6-1-1	La décomposition du processus en sous-processus	70
6-1-2	Le plan de mission	71
6-1-3	Le rapport d'orientation	72
6-2	La conduite de la mission	74
6-2-1	Le programme de vérification	74
6-2-2	Etude des rapports d'auditeurs interne et externes	78
6-2-3	Présentation des résultats du questionnaire	78
6-2-4	Tests de conformité	78
6-3	Le contrôle interne au CORAF/WECARD.....	80
6-4	Analyse des résultats de la mission.....	81
6-4-1	Forces relevées à la suite du questionnaire.....	81
6-4-2	Faiblesses du dispositif de contrôle interne	82
6-5	Proposition de suivi de transfert des immobilisations	90
6-6	Cahier des recommandations	91
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....		95
CONCLUSION GENERALE		96
ANNEXES		98
BIBLIOGRAPHIE		116

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

En Afrique et ailleurs dans le monde, les entreprises sont confrontées à des problèmes récurrents dans le fonctionnement de leurs activités. Les firmes évoluent dans un cadre compétitif et en perpétuel mutation où la gestion des ressources et des opérations devient complexe. Après analyse de la situation économique et financière de certains pays africains, Kofi ANNAN affirme que: "Good governance is the single most important way to end poverty and support development" (Wikipedia, 2007). Nous comprenons qu'une bonne gestion est la première clé de réussite pour mettre fin à la pauvreté et soutenir le développement d'une activité. Ainsi, les dirigeants d'entreprises doivent-ils se doter et utiliser, de façon optimale, les ressources nécessaires pour assurer leur pérennité et contribuer à la sauvegarde du patrimoine. Le patrimoine d'une entreprise est constitué également par les immobilisations qui contribuent au maintien ou à l'amélioration du résultat de l'entreprise.

Chez Rhône-Poulenc, pour mieux faire accepter la formalisation et la gestion des modes opératoires, les responsables Qualité comparent l'entreprise à un orchestre, ses employés à des musiciens et les modes opératoires à des œuvres musicales (Henry & al, 2005 :43). A l'instar des instrumentalistes qui annotent leur partition au cours des répétitions, les employés actualisent leurs fiches de procédures. Lors de l'interprétation, ils doivent mettre tout leur art à en respecter le texte. Faute de quoi, l'orchestre pourrait décevoir son public, et en le rapportant à une entreprise, cette dernière risquerait de perdre ses clients.

Les entreprises évoluent en effet dans un environnement très concurrentiel axé sur la mondialisation où la maîtrise des risques est primordiale dans une économie mondiale peu fiable. Plusieurs facteurs et événements ont engendré des effets néfastes sur la stabilité de l'économie mondiale : c'est le cas aux Etats-Unis de l'attentat du 11 septembre 2001, de l'affaire Arthur ANDERSEN et d'ENRON due à des malversations et à des maquillages comptables. Aussi, les régulateurs du secteur bancaires ont répertorié plus de 100 pertes dues au risque opérationnel, toutes, dépassant 100 millions de dollars au cours des dix dernières années (Hull, 2009 :289). Nous pouvons aussi considérer les scandales financiers des banques en 2008 parmi lesquels l'affaire Bernard MADOFF, ce président fondateur de l'une des principales sociétés d'investissement de Wall Street, qui fut arrêté et mis en examen par le FBI pour avoir réalisé une escroquerie de type « chaine Ponzi » estimé à 50 milliards de dollars américains, escroquerie qui a réussi à mettre à mal ,plusieurs banques et états occidentaux (Ahouangansi, 2010 :2). L'on pourrait se demander comment les experts n'ont pu s'en apercevoir d'une telle supercherie et prévoir un tel drame ?

En dépit des recherches diversifiées et des multiples solutions proposées et adoptées par les entreprises, elles ne sont pas toujours épargnées de graves aléas de tout genre qui pourraient causer leur perte.

Pour prévenir les menaces et assurer une meilleure gestion aux entreprises, nous assistons à l'émergence de différents outils, logiciels et fonctions pour aider les firmes à assurer leur pérennité. Ce qui est réconfortant, c'est le fait que ces innovations soient élaborées de sorte que leur application s'adapte à n'importe quel type d'entreprise dans tous les secteurs d'activités. Parmi elles, on peut noter :

- l'apparition à la fin des années quatre-vingt-dix de nouveaux outils de transfert du risque de crédit et des dérivés de crédit ;
- l'adoption en juin 2004 d'un nouveau dispositif appelé « Accord Bâle II » ou « Ratio Mac Donough » (DOV, 2008 : 405) ;
- le renouvellement des dispositifs de contrôle interne pour réduire les risques significatifs pour assurer les conditions essentielles de la sincérité, de la fidélité, de la régularité et de la valeur probante de l'information financière. Sa mise en œuvre se fait à travers un suivi minutieux pour minimiser les risques d'erreurs et optimiser la sauvegarde du patrimoine.

Le contrôle interne intervient au niveau de chaque processus qui résume les activités de l'entreprise. Nous pouvons distinguer usuellement les processus achat-fournisseur, vente-client, gestion des stocks et en-cours, gestion de la trésorerie, gestion des immobilisations. Bien que ce dernier processus soit aussi important que les autres, nous constatons que les dirigeants n'accordent pas toute l'importance requise, ce qui se traduit par des faiblesses du contrôle interne à ce niveau. Cette situation révèle un manquement du contrôle interne dans le suivi des immobilisations.

Les opérateurs économiques qui interviennent de façon directe ou non dans la vie de l'entreprise, ont besoin d'être rassurés à travers la sincérité des différents documents produits par l'entreprise. L'objectif des dirigeants est alors de s'assurer de la sincérité, de l'exhaustivité et de la fiabilité de tous renseignements qu'ils divulguent ; notamment mettre un accent particulier sur l'application des règles, principes et normes comptables internationales pour aboutir à une plus grande fiabilité des états financiers et des informations comptables. Aussi pour maintenir le cap et continuer à jouir du financement des investisseurs,

ils ont pour obligation de présenter au Conseil d'Administration des informations véridiques et justifiables. Malgré le contrôle interne existant et leur volonté, ils font face à la non-certification ou à la certification sous réserves des états financiers annuels.

Les entreprises ont besoin d'un système de contrôle qui permettrait à leurs membres d'honorer leurs engagements. A cela s'ajoute l'audit qui est devenu de nos jours un outil adopté par les entreprises pour renforcer le dispositif de contrôle interne. Il permet en effet, d'émettre une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel en utilisant des normes, méthodes et techniques standardisées pour protéger le patrimoine, veiller à ce que les ressources de l'entreprise soient efficacement et économiquement utilisées et émettre des conseils et recommandations. Les investisseurs, principalement les institutions financières, exigent et veillent à ce que les comptes soient certifiés par les auditeurs externes afin de poursuivre leur partenariat.

Au sein de l'entreprise, les travaux d'audit sont effectués par processus dont celui de la gestion des immobilisations sur la base de référentiel de contrôle interne.

L'internationalisation des entreprises africaines est récurrente et accentuée par l'émergence des organisations et diverses associations pour le développement du secteur primaire en Afrique notamment dans l'agriculture et l'élevage. Leurs activités s'étendent dans la sous-région et/ou à l'échelle continentale avec des partenariats et des bailleurs de fonds internationaux.

C'est le cas du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD, une organisation sous-régionale axée principalement sur les recherches agricoles dont le siège est basé à Dakar au Sénégal. C'est une entreprise à but non lucrative créée en effet pour résoudre des problèmes communs aux vingt-deux (22) états membres, à la suite de la volonté manifeste des chercheurs de ces différents pays.

En vue de renforcer ses activités et améliorer ses performances, le CORAF a formalisé dans un manuel ses procédures de contrôle interne, en outre, il a subi des mutations notamment au niveau des systèmes de gestion, avec l'adoption d'un nouveau logiciel de gestion : le « TOMPRO ».

Toutefois, ces mutations n'ont pas conduit à une amélioration significative de la gestion des immobilisations : le fichier des immobilisations n'est pas bien suivi, le processus de gestion de ses immobilisations est certifié sous réserve par les auditeurs.

Ce refus de certification est dû à des écarts relevés par les auditeurs après comparaison entre le fichier des immobilisations et les données comptables.

En effet, des difficultés ont été rencontrées lors du passage de l'ancien logiciel de gestion (le SAGE SAARI) au nouveau logiciel (le TOMPRO). Il est important de mettre en exergue les défaillances du TOMPRO lui-même car après de nombreuses interviews avec le Chef Comptable, il nous fait comprendre que durant sa formation en France, le problème des écarts était soulevé par les utilisateurs du TOMPRO. Aussi, les insuffisances du contrôle interne pourraient s'expliquer par :

- un manque d'organisation des inventaires physiques périodiques,
- un coût élevé pour effectuer les inventaires,
- un manque d'attention du personnel au niveau de la comptabilité pour le suivi de ce processus,
- un transfert non exhaustif des informations comptables durant le passage du logiciel SAGE SAARI au logiciel TOMPRO en 2003.

Cette situation peut à long terme impacter le respect des principes comptables, l'atteinte des objectifs, la qualité de l'information comptable, la crédibilité des états financiers annuels. Elle peut aussi entraîner la matérialisation des risques inhérents aux processus de gestion des immobilisations et de la trésorerie notamment, lorsque les mouvements d'un matériel ne peuvent pas être retracés, la perte de matériel. Ceci peut entraîner des réserves des auditeurs externes sur les états financiers du CORAF. C'est pourquoi des dispositions doivent alors être prises pour éviter une telle éventualité.

Rappelons aussi que « le refus de certifier de tels états financiers par le commissaire aux comptes doit entraîner ce dernier à informer le Ministère Public conformément aux dispositions de l'article 716 de l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE » (Sambe & al, 2003 :57).

Au titre des solutions à envisager, nous pouvons retenir:

- un inventaire annuel des immobilisations pour en déterminer la valeur réelle et en assurer un bon suivi,
- le transfert exhaustif des données d'inventaire dans le nouveau logiciel TOMPRO,
- évaluer périodiquement le contrôle interne du processus de gestion des immobilisations afin de s'assurer de son efficacité et de la mise à jour des procédures.

La dernière solution nous paraît la plus appropriée ; elle constitue un préalable aux deux (2) premières. En effet, l'évaluation du contrôle interne pourrait contribuer à l'amélioration des procédures : de gestion des risques, d'inventaire physique des immobilisations et d'utilisation du logiciel TOMPRO.

Au regard de la solution choisie, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : quelle est l'efficacité des dispositifs du contrôle interne du processus de gestion des immobilisations au CORAF ?

Notre modeste contribution dans la résolution de problèmes consiste à rendre exhaustives les informations liées au processus de gestion des immobilisations. Pour y arriver il est important pour nous de répondre aux questions suivantes :

- quels sont les traits caractéristiques des immobilisations ?
- quelles sont les composantes du processus de gestion des immobilisations et les risques associés ?
- quels sont les dispositifs de maîtrise de ces risques ?
- comment évaluer le dispositif du contrôle interne ?
- quelles sont les procédures de contrôle interne mises en place par le SE du CORAF/WECARD pour la gestion de ses immobilisations ?
- quelle est leur efficacité ? et comment les améliorer ?

C'est pour répondre à ces questions que nous avons retenu le thème suivant : « évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations corporelles: cas du secrétariat exécutif du CORAF/WECARD ».

Notre objectif principal est d'évaluer le contrôle interne du processus de gestion des immobilisations pour en apprécier l'efficacité.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- définir les traits caractéristiques des immobilisations,
- documenter les composantes du processus de gestion des immobilisations ainsi que les risques associés et les dispositifs assurant leur maîtrise,
- définir la démarche d'évaluation du contrôle interne,
- décrire et évaluer le contrôle interne du processus de gestion des immobilisations du SE du CORAF/WECARD,
- faire des recommandations pour son amélioration.

Cette étude porte sur la gestion des immobilisations au niveau du SE du CORAF/WECARD, par conséquent elle ne couvre pas les relations avec les centres de recherche installés dans les pays membres. Elle ne couvre pas non plus les bâtiments.

Notre sujet de recherche est pertinent car il intéresse toute entreprise en quête de compétitivité et de crédibilité auprès des institutions financières, et toutes personnes associées à l'entreprise de même que les évaluateurs externes.

Concernant notre cadre de recherche, les résultats de cette étude :

- permettra au SE du CORAF / WECARD en lui permettant de mieux appréhender les risques liés aux immobilisations, de corriger les insuffisances notées au préalable et lui permettre de faire certifier ses comptes par les auditeurs ; de faire valoir ses compétences administratives, tout en l'aidant aussi à amoindrir les risques et protéger son patrimoine.
- servira à tout étudiant en quête de référentiel ou d'informations sur les immobilisations et l'évaluation du contrôle interne.

- permettra de valider notre formation au CESAG. Nous cernons mieux les attentes d'une entreprise et nous saurions comment pratiquer un contrôle interne adéquat sur le cycle des immobilisations. Cette expérience enrichissante servira de tremplin pour notre insertion professionnelle.

Ce travail se subdivisera en deux (2) parties, une partie théorique nommée : Le contrôle interne lié au processus de gestion des immobilisations et une partie pratique : Evaluation du dispositif de contrôle interne lié au processus de gestion des immobilisations, cas du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD.

La première partie comportera trois chapitres respectivement sur : le processus de gestion des immobilisations corporelle et les risques liés à ce processus, l'évaluation du dispositif de contrôle interne lié au processus de gestion des immobilisations, la méthodologie de la recherche.

Dans la deuxième partie, nous présenterons le Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD, décrirons le contrôle interne existant et ferons une analyse sur le contrôle interne lié au processus de gestion des immobilisations.

PREMIERE PARTIE : LE CONTROLE INTERNE DU
PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

CESAG BIBLIOTHEQUE

Les actifs d'une entreprise sont constitués de plusieurs éléments dont les immobilisations qui peuvent occuper une part prépondérante dans la détermination du patrimoine et du résultat.

Si la souveraineté alimentaire est le droit que tous les hommes ont de s'alimenter convenablement, la souveraineté comptable peut être définie comme étant le droit que les opérateurs économiques internes comme externes à l'entreprise, ont de réclamer et d'obtenir des informations financières sûres, fiables, régulières et sincères. (Ahouangansi, 2010 :1) C'est pour répondre à cette exigence que des conditions, des objectifs, des principes, des hypothèses de base, des terminologies, des outils et des moyens ont été définis.

La pièce justificative apporte une preuve directe de la réalité d'une opération tandis que le contrôle interne procure une preuve indirecte de l'enregistrement correct des informations. Grâce au contrôle interne, l'entreprise peut prendre des dispositions pour déjouer les pièges liés au processus de gestion des immobilisations.

Notre principal but dans cette première partie sera d'exposer dans:

- le chapitre 1, le processus de gestion des immobilisations corporelle et les risques liés à ce processus :
- le chapitre 2, l'évaluation du dispositif de contrôle interne lié au processus de gestion des immobilisations ; et
- le chapitre 3, la méthodologie de l'étude.

Chapitre 1 : Le processus de gestion des immobilisations corporelles

Les immobilisations requièrent une gestion attentive, vu leur importance dans la constitution du bilan notamment de l'actif du bilan. En effet une bonne gestion des immobilisations implique une bonne gestion fiscale et une transparence sur les composantes du patrimoine.

Ce chapitre portera sur le processus de gestion des immobilisations corporelles; les risques liés à ce processus et enfin sur les dispositifs de maîtrise de ces risques.

1-1 Les immobilisations corporelles

Les immobilisations ont une valeur économique et l'un des objectifs à atteindre c'est la mise en œuvre d'un processus de gestion conforme aux réglementations budgétaire, financière et comptable. Pour les normes IAS, un actif est une ressource contrôlée par l'entreprise du fait d'événements passés et dont les avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise (Mabudu, 2005: 644). Il est capital pour le comptable ou le gestionnaire de ce processus, de cerner la notion d'immobilisation et son importance dans le patrimoine, de connaître dans une entreprise les éléments de l'actif qui doivent être considérés comme des immobilisations. La tenue du fichier des immobilisations et l'inventaire physique périodique des immobilisations sont également des outils nécessaires pour une gestion et un suivi des immobilisations.

1-1-1 Définition d'une immobilisation corporelle

Le Système Comptable OHADA définit les immobilisations comme « les éléments corporels et incorporels destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise. En effet, elles ne se consomment pas dès la première utilisation et leur durée de vie dépasse un an. Certains biens de peu de valeur ou dont la consommation est très rapide peuvent être considérés comme entièrement consommés dans l'exercice de leur mise en service et, par conséquent, ne peuvent pas être classés dans les immobilisations. Par cet aspect, il est conseillé aux entreprises de se conformer à la tolérance fiscale en vigueur dans chaque Etat» (Dansou, 2007:119).

Le plan comptable SYSCOA distingue trois catégories d'immobilisations :

- les immobilisations incorporelles,
- les immobilisations corporelles,
- les immobilisations financières (Meunier-Rocher, 2009 :13).

La norme IAS 16 donne d'une immobilisation corporelle, objet de notre étude, la définition suivante : « actif physique détenu, soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens et services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins administratives et dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours » (Dov, 2008 :333). Elles se répartissent au bilan, sous les rubriques suivantes :

- terrains (y compris agencements et aménagements des terrains) ;
- constructions,
- installations techniques, matériels industriels et outillages,
- autres immobilisations corporelles,
- et lorsqu'elles ne sont pas terminées, sous la rubrique : immobilisations en cours. (Lorchard, 2008 : 16).

1-1-2 Distinction entre une immobilisation corporelle, un stock et une charge

Des confusions sont faites concernant l'enregistrement des opérations dans les comptes. Un bien immobilisé est différent d'une charge et d'un bien en stock.

En effet, en France « les procédures concernant la comptabilité des matières sont définies par l'instruction n°004 du 08 mars 1488 modifiant et abrogeant les instructions n° 6680MEF-DMTA du 27/18 / 1982. Les matières sont classées en deux groupes :

- les matières du 1^{er} groupe destinées à un usage sur plusieurs années (les immobilisations) et
- les matières du 2^{ème} groupe qui sont consommables au premier usage (les stocks).» (Heem 2004 : 261).

Ainsi identifiés, les stocks sont constitués de biens et services, destinés à la vente en état ou non, qui interviennent dans le cycle de production ou de commercialisation de l'entreprise. Nous pouvons considérer comme des stocks et en-cours, les immobilisations qui font l'objet même de l'activité de l'entreprise. Nous retenons que la distinction entre stock et immobilisation dépend de l'utilisation et de la destination des biens.

Quant aux charges, biens de consommation directe, elles sont des emplois définitifs ou consommation de valeurs décaissées ou à décaisser par l'entreprise et se distinguent de par leur nature. Les dépenses d'entretien ou de réparation dont l'utilisation permet le maintien en l'état normal d'utilisation d'un bien sont considérées alors comme des charges. Par contre si ces dépenses entraînent une rallonge de la durée de vie du matériel au-delà de celle prévue, alors nous parlons de dépenses d'investissement donc d'immobilisation (Lefebvre, 2008 :497).

1-1-3 Importance des immobilisations corporelles dans le patrimoine

Les immobilisations corporelles constituent une part importante du patrimoine de l'entreprise. Elles interviennent dans la vie de l'entreprise tant sur le plan économique, comptable, que financier car plusieurs décisions sont prises en fonction des avoirs propres de l'entreprise principalement dans :

- le critère de classification des entreprises,
- le calcul du résultat de l'exercice,
- l'interprétation des états financiers annuels,
- les prises de décisions financières et dans les garanties pour l'octroi de crédit (Meunier-Rocher, 2009).

Une information peu fiable sur la valeur des immobilisations pourrait influencer les prises de décisions et être fatale pour l'entreprise.

Aussi, les entreprises ont-elles besoin d'un minimum pour fonctionner et une utilisation peu adaptée du matériel peut entraîner la cessation des activités surtout pour les entreprises industrielles.

La gestion efficace des biens immobilisés implique des décisions de planification, de gestion des investissements, la comptabilisation ; la gestion du cycle de vie et la gestion des risques. L'exécution de ces décisions se résume essentiellement aux stratégies d'acquisition, à la comptabilisation du bien dans le patrimoine, à son suivi (entretien, réparation et mouvement) dans l'entreprise jusqu'à la sortie intégrale du patrimoine.

1-2 Les composantes du processus de gestion des immobilisations

La gestion des immobilisations vous éclaire sur la valeur des immobilisations. Grâce au reflet des immobilisations, les valeurs seront présentées selon les exigences de l'organe de révision et les informations de grande importance seront gérées pour la direction des immobilisations (Journal du net, 2010).

Le processus de gestion des immobilisations englobe lui aussi plusieurs procédés que sont : politiques générales d'investissement des immobilisations; politique de distinction entre charges et immobilisations ; le mode de financement ; la participation du personnel de l'entreprise à la production et/ou à l'entretien des immobilisations ; les assurances des actifs (Ahouangansi, 2010 :392).

Dans la pratique cela se résume à la détermination de la nature et de la valeur d'acquisition d'une immobilisation, les stratégies d'achat d'une immobilisation corporelle, l'enregistrement comptable constatant l'entrée de l'immobilisation dans le patrimoine, l'entretien et l'amortissement du bien immobilisé, et sa sortie du patrimoine de l'entreprise.

1-2-1 Les étapes relatant la vie d'une immobilisation dans l'entreprise

La nature de l'immobilisation et sa valeur déterminent le traitement qu'elle subira tout au long de sa vie au sein de la firme. Les biens corporels entrent dans le patrimoine de l'entreprise après l'enregistrement comptable et en ressortent après constatation des écritures de sortie (Sambe & al, 2003 :142).

1-2-1-1 Nature et valeur d'acquisition d'une immobilisation

Aux termes de la norme IAS 16, *Immobilisations corporelles*, des immobilisations corporelles satisfaisant aux critères de comptabilisation sont initialement évaluées au coût réel. Celui-ci est constitué du prix d'achat (diminué des remises et rabais commerciaux et augmenté des taxes) et des frais directement attribuables engagés pour mettre l'actif en état de marche en vue de l'utilisation prévue (IFACI, 2006 : 116).

Le principe de base d'évaluation des biens à l'entrée du patrimoine est celui du coût historique.

Conformément aux articles 36 et 37 des dispositions générales du Système Comptable de l'OHADA, et en vertu du principe du coût historique ; à leur date d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise :

- les biens acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition ;
- les biens acquis à titre gratuit sont enregistrés à leur valeur actuelle ;
- les biens produits à leur coût de production ;
- les biens acquis par voie d'échange par la valeur actuelle de celui des lots dont l'estimation est la plus sûre. Mais lorsque l'estimation de chacun des lots est fiable, il convient de retenir les dispositions prévues par l'I.A.S.B., la valeur d'entrée doit être celui du bien acquis donc sa valeur actuelle ;
- les biens acquis moyennant paiement des rentes viagères, par le montant qui résulte d'une stipulation de prix dans le contrat soit à défaut de stipulation de prix, la valeur actuelle du bien à la date du contrat ;
- les biens reçus à titre d'apport en nature, par les valeurs respectives figurant dans le traité d'apport ;
- pour les biens acquis à l'aide de subvention d'investissement, la subvention reste sans influence sur la valeur d'entrée du bien.
- pour les biens acquis en réserve de propriété, la clause de réserve de propriété est sans influence sur la valeur d'entrée du bien en vertu du principe de prééminence de la réalité financière sur l'apparence juridique ;
- les biens acquis en devise sont comptabilisés en unité monétaire légale du pays par convention de leur coût en devises sur la base du cours de change du jour de l'acquisition. (Mabudu, 2005 :74).

1-2-1-2 Les différentes étapes pour l'achat d'une immobilisation à titre onéreux

L'acquisition d'une immobilisation à titre onéreux passe par les étapes décrites dans les lignes suivantes:

- expression du besoin,
- demande d'achat,
- appel d'offres,
- commande,

- livraison,
- facturation et enregistrement comptable,
- paiement (Renard, 2008 :306-307).

A ces 7 activités, nous pouvons ajouter la budgétisation, qui peut intervenir après l'expression du besoin selon les objectifs à atteindre.

En effet, un budget est un document comptable prévisionnel distinguant les recettes et les dépenses. La budgétisation suppose à l'origine la prévision et, pendant l'exécution, le suivi du budget (contrôle de gestion) » (Froman & al, 2003 :25).

Généralement, c'est la livraison qui déclenche l'entrée d'une immobilisation dans le patrimoine mais il existe une multitude de faits qui procure à l'entreprise le droit de propriété sur un bien ou non.

Après la phase d'acquisition, nous abordons la phase de comptabilisation qui consiste à passer les écritures comptables dans les comptes appropriés.

1-2-1-3 Enregistrement comptable de l'entrée d'une immobilisation

Les immobilisations sont inscrites dans la classe 2 au débit dans le journal, le grand livre, la balance; et à l'actif du bilan. La contrepartie dépend de l'origine du bien comme indiqué dans le journal suivant :

Tableau 1 : Schématisation des écritures d'entrée d'une immobilisation dans le journal

Débit	Crédit	Libellés et dates	Montant	Montant
2...		Libellés de l'immobilisation	X	
4451		Etat TVA récupérable sur immobilisation	X	
	521	Banque		X
	57	Caisse		X
	481	Fournisseur d'investissement		X
	722	Production immobilisée		X
	4434	Etat TVA facturée sur production livrée à soi même		X
	1416	Subvention d'équipement		X
	4611	Associés apports en nature		X
	1681	Rentes viagères capitalisées		X

Source : Ersa (2007).

1-2-1-4 Amortissement des immobilisations corporelles

L'amortissement (IAS 16) est la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité, le montant amortissable étant le coût d'un actif ou tout autre montant substitué au coût diminué de sa valeur résiduelle (Obert & al, 2009 :16).

Conformément aux dispositions générales du SYSCOHADA tel que stipulé dans les articles 36 et 37, les immobilisations sont comptabilisées comme cité ci-dessus tout en respectant le principe du coût historique.

Au fil du temps et selon leur utilisation, les biens acquis subissent des dépréciations de valeur. Le SYSCOHADA a préconisé l'amortissement des biens qui consiste à constater les dépréciations en terme monétaire afin de pouvoir renouveler les immobilisations au bout d'un certain temps.

L'amortissement est considéré comme une charge à travers une dotation annuelle au débit du compte 681 : dotation aux amortissements ; en compensation, on constate également une diminution de la valeur de l'immobilisation concernée en débitant le compte 28... amortissement de (immobilisation concernée).

« La norme IAS 16 recommande que le montant amortissable d'une immobilisation corporelle doit être répartie de façon systématique sur chaque exercice durant la durée d'utilité du bien.» (Obert, 2004 : 376).

Le plan d'amortissement du bien se fait selon les dispositions du Système Comptable de l'OHADA en tenant compte de :

- la valeur d'origine,
- la date de début de l'amortissement,
- la durée d'utilisation,
- le mode d'amortissement :

Le Système Comptable de l'OHADA a prévu plusieurs méthodes fiscales parmi lesquelles nous pouvons citer l'amortissement constant ou linéaire, l'amortissement dégressif et l'amortissement accéléré.

1-2-1-5 Sortie d'une immobilisation du patrimoine de l'entreprise

Une immobilisation sort du patrimoine d'une entreprise de plusieurs façons pour plusieurs raisons. La cession d'une immobilisation entraîne des écritures de sortie en tenant compte aussi de ses origines pour pouvoir faire le retraitement comptable adéquat.

- **Causes de la sortie d'un bien du patrimoine**

Une immobilisation peut sortir du patrimoine lorsqu'elle est :

- cédée ou elle a disparu,
- désuète : elle est vieille ou ne sert plus à rien dans l'entreprise,
- devenue obsolète, dépassée non du fait de l'usure mais des progrès techniques,
- elle est endommagée, hors usage (Sambe & al, 2003 :142).

- **Les formes de sorties d'un bien du patrimoine**

La cession de l'immobilisation peut prendre les formes suivantes :

- la mise au rebut : lorsque les dirigeants décident de retirer une immobilisation du patrimoine de l'entreprise, elle peut être complètement amortie ou non,

- la vente ou cession proprement dite: le bien est vendu contre une valeur monétaire
- l'échange : dans ce cas de figure, l'entreprise décide avec l'accord de son fournisseur de remplacer un ancien matériel par un nouveau, en lui reversant un complément appelé soulte,
- la destruction et disparition à la suite des événements comme les aléas climatiques ou géographiques ou en cas de vol,

L'expropriation : c'est le fait que l'entreprise ne jouisse plus de son droit de propriété sur un bien suite à une saisie légale d'immobilisation (Mabudu, 2005 ; Sambe & al, 2003).

1-2-2 Les outils intervenant dans la gestion des immobilisations

Les biens enregistrés et entrés dans l'entreprise sont inscrits dans le fichier des immobilisations ; ils sont entretenus, maintenus ; ils sont listés dans les fiches de détention du matériel par le personnel dans certains cas ; et ils subissent l'inventaire physique périodiquement.

1-2-2-1 Le fichier des immobilisations

Il permet d'avoir une visibilité et un suivi par écrit sur les éléments immobilisés dans l'entreprise. Eric Pelletier, directeur au sein de l'éditeur Timeg, spécialisé dans les solutions de Property, Facility et Asset management, indique que la connaissance du patrimoine de l'entreprise passe par la mise en œuvre d'un référentiel des biens immobilisés et du suivi de la gestion technique pour en déterminer la valeur" (Université de Clermont-Ferrand 1, 2010).

1-2-2-2 L'entretien, la protection et la sécurité des immobilisations corporelles

L'entretien et la protection du patrimoine de l'entreprise supposent que les dispositions nécessaires sont prises par le management pour maintenir en bon état et mettre à l'abri des sinistres, le patrimoine de cette dernière.

Pour la sécurité physique des biens, les dirigeants peuvent recourir au gardiennage et aux compagnies d'assurance. Aussi ils peuvent doter les locaux de détecteurs d'incendie, de vidéos caméras, d'outils d'extinction d'incendie, d'outils de sauvegarde des données informatiques (Sambe & al, 2003 :205).

1-2-2-3 L'inventaire physique des immobilisations

Les solutions de gestion des immobilisations permettent aux entreprises de procéder à un inventaire comptable et physique de leurs biens, et de suivre l'évolution de leur amortissement. Et ce, en conformité avec les réglementations IAS/IFRS (*International Accounting Standards*) du 1er janvier 2005, incitant les entreprises à davantage de transparence (Université de Clermont-Ferrand1, 2010).

La pratique de l'inventaire consiste à compter en quantités et à valoriser en unités monétaires l'ensemble des biens et des dettes de l'entreprise à une date donnée. L'inventaire n'est pas limité à la notion de stock uniquement (Lochard, 2008 :17).

1-3 Les risques liés au processus de gestion des immobilisations

Les immobilisations, de par leur nature et du fait qu'elles ne font pas l'objet d'un achat permanent, ne révèlent pas autant de risques de fraude que les autres éléments d'exploitation. Néanmoins, elles doivent subir un contrôle car toute activité est source de risque.

Le risque est défini comme tout ce qui peut s'opposer à la bonne réalisation des objectifs, être en quelque sorte la cause d'échec et, financièrement, de perte (Cohen, 2008 :160).

Complétons cette définition par celle de VINCENTI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. » On peut ajouter à cette définition le « risque opportunité » : on décide en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser (Renard, 2010 :155).

De ces définitions il ressort qu'un risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer, dans la mesure du possible, la maîtrise.

Si une comptabilité doit être mise en place et si des procédures doivent être initiées, il est nécessaire que cette organisation et ces procédures permettent à la comptabilité de fournir des informations fiables. Le contrôle interne est l'un des moyens d'atteindre cette fiabilité.

1-3-1 La nature des risques

Un bon contrôle interne ne suffit pas pour aller sur la lune, mais il semble indispensable pour avoir quelque chance d'y arriver. De même, un bon code de la route ne suffit à supprimer les accidents, pas plus qu'un bon contrôle interne n'est une assurance tous risques. (Barbier, 1999 :21).

Parmi les risques liés au contrôle interne, nous pouvons énumérer les risques suivants qui peuvent se rapporter au processus étudié.

1-3-1-1 Les risques d'activité

Les risques d'activités sont spécifiques à un métier et planent sur tous les secteurs d'activité. Le risque opérationnel et le risque lié aux systèmes d'information se retrouvent dans ce groupe.

❖ Le risque opérationnel

Il est en effet le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'entreprise (DOV, 2008 : 385). Sept (7) catégories d'événements sont liées au risque opérationnel selon le Comité de Bâle II à savoir :

- la fraude interne,
- la fraude externe,
- les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail,
- les clients, produits et pratiques commerciales,
- les dommages aux actifs corporels,
- le dysfonctionnement de l'activité et des systèmes,
- l'exécution, la livraison et la gestion des processus.

❖ Le risque lié aux systèmes d'information

Bien que les systèmes d'information soient informatisés pour faciliter la tâche à l'homme, ils sont sources de risques, parmi lesquels nous pouvons distinguer :

- les risques fonctionnels liés au traitement de l'information,
- les risques purement informatiques liés aux défauts de fonctionnement ou des applications et des réseaux.

1-3-1-2 Les risques opérationnels liés au processus de gestion des immobilisations

A la suite des analyses des auteurs RENARD (2010), DOV (2008), MADERS & al (2006), VALIN & al (2006) et BARRY (2004), certains risques bien définis résument les typologies de risques opérationnels du processus de gestion des immobilisations à savoir:

- le risque de contrepartie et risque de règlement livraison qui se réalisent en cas de défaillance de la contrepartie (Valin & al, 2006 :254),
- le risque juridique est le risque de tout litige avec une contrepartie, résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance susceptible d'être imputable à l'entreprise ou au titre de ses opérations (Dov, 2008 : 385),
- les risques stratégiques prenant en compte les évolutions à long terme et en particulier la reconfiguration des portefeuilles d'activités sur une base globale optimisant la chaîne de création de valeur durable (Valin & al, 2006 :376),
- les risques liés à l'achat et à la réception d'un bien : non-conformité des biens commandés, mauvais choix du fournisseur par exemple, défaillance dans la livraison de commande,
- les risques liés à la comptabilisation des opérations,
- les risques liés au suivi des immobilisations dans l'entreprise notamment sur la mobilité du matériel, la protection, l'entretien et la sortie du matériel,
- les risques liés à la complexité des opérations : notamment sur l'imputation des dépenses budgétisées par bailleur,
- le risque de fraude et autres malversations,
- le risque lié à la subjectivité de l'information (comptabilisation d'un matériel en charge, stock, ou immobilisation)
- le risque de la fiabilité de l'information comptable.

Nous rappelons que cette liste de risques n'est pas achevée car les aléas qui planent sur les activités sont de tout genre, ils sont indéchiffrables et le moment d'apparition incertain. Pour minimiser l'impact négatif de leur survenance, il convient tout au moins de chercher à maîtriser ceux qui existent déjà.

1-4 La maîtrise des risques opérationnels liés à la gestion des immobilisations

La notion «maîtrise des risques» suppose que l'entreprise ait mis en place un dispositif capable d'identifier et d'éviter si possible les événements à conséquences indésirables, qui pourraient empêcher l'atteinte de ses objectifs. Existe-t-il une relation entre le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques au sein d'une entreprise ?

1-4-1 Le contrôle interne et la maîtrise des risques dans une entreprise

Pour répondre à la question posée ci-dessus, nous partirons de la définition donnée par les auteurs OBERT et MAIRESSE qui décrivent le contrôle interne comme : un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de celle-ci. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité (Obert & al, 2009: 510).

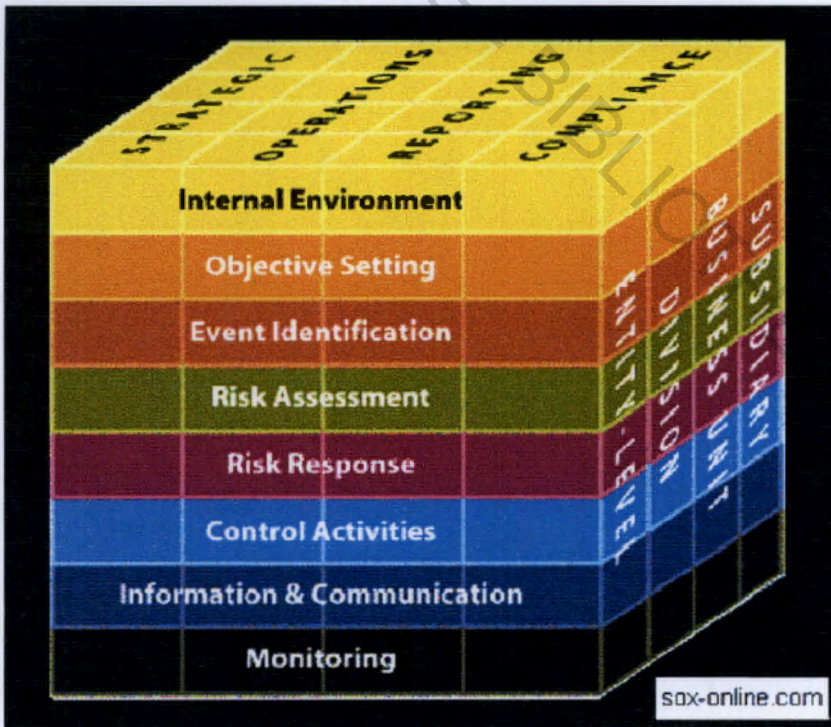
Il en découle que la maîtrise des risques est l'une des principales finalités de l'application d'un dispositif de contrôle interne efficace. Aussi, d'après Ogein DOV, l'efficacité opérationnelle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne mais également la maîtrise des risques attachés à l'activité (Dov, 2008 : 375).

L'existence ou l'apparition des risques suppose que les dirigeants doivent mettre en place les moyens nécessaires pour les maîtriser.

1-4-2 La démarche de maîtrise des risques

La maîtrise des risques implique le regroupement des aléas et dangers appelés facteurs de risques, qui ne sont en réalité que des événements, causes du risque ; la mesure de la portée du risque et la mise en place des moyens de les maîtriser. Il est indispensable de fixer les objectifs avant d'identifier les risques pouvant avoir une conséquence sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires. Le dispositif de management des risques, dont le but est de diriger et piloter un organisme vis-à-vis de ses risques dans la limite de son appétence pour le risque, englobe la démarche de maîtrise de risque. Tel que ce dispositif est développé par le référentiel COSO II, il comprend huit (8) éléments étroitement liés à quatre (4) grandes catégories d'objectifs et aux unités de l'organisation. Cette relation est illustrée par la matrice cubique suivante ayant trois dimensions :

Figure 1 : Matrice cubique du COSO II



Source : Landwell & al. (2008 :9).

En nous conformant aux éléments du dispositif de management des risques ci-dessus, la démarche de maîtrise des risques tiendra compte de :

1-4-2-1 L'environnement interne

L'environnement interne réunit la culture et l'esprit de l'organisation. Il englobe la manière dont les risques sont, perçus par le management et son appétence pour le risque, gérés par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, et l'environnement dans lequel l'entité opère. Les éléments du management des risques comprennent : la culture des risques, l'appétence pour le risque, le conseil d'administration, l'intégrité et valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, l'attribution des pouvoirs et responsabilités, les normes en matières de ressources humaines (Landwell, 2008 :159).

En résumé, l'organisation des activités est l'ensemble des moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

1-4-2-2 La fixation des objectifs

Il s'agit de la définition des objectifs. En effet, en se fixant des objectifs, une entreprise est en mesure d'identifier des facteurs clés de réussite. La première condition pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement est la fixation des objectifs (Landwell, 2008 :53). Les objectifs doivent être clairs, harmonisés, mesurables, compréhensibles et communiqués à tous les membres de l'organisation tout en prenant en compte la tolérance au risque et l'appétence pour le risque.

Selon le COCO, le contrôle est efficace seulement si les risques résiduels de non-réalisation des objectifs de l'organisation, sont jugés acceptables. Le contrôle comprend l'identification et la réduction des risques (Ahouangansi, 2010 :82).

1-4-2-3 L'identification des événements :

L'élément préalable pour l'identification des événements est la fixation des objectifs ; ils doivent être préétablis pour permettre aux dirigeants d'identifier et d'évaluer les risques leur portant atteinte.

L'identification des risques est un processus visant à rechercher, à reconnaître et à décrire des risques. Elle implique l'identification des sources de risque, des événements, de leurs causes et de leurs éventuelles conséquences (ISO, 2009 :4). La détection des risques internes et externes peut se faire par le personnel à tous les niveaux du management même en l'absence

du contrôle et de l'audit. La communication interne, objet d'une exigence décrite dans la nouvelle norme ISO 9001-2000, y participe largement (Naterme, 2011 :20).

L'expérience a prouvé qu'il n'existe pas une méthode infaillible d'identification des risques ; ils se classent en trois grandes catégories :

- risques associés aux fonctions,
- risques associés aux processus,
- risques associés aux ressources.

On remarque tout d'abord que ces méthodes identifient les risques en fonction des cibles (objets de risque), et non pas des sources de risque. Un risque qui n'a pas d'impact sur une fonction ou une ressource de l'entreprise n'a pas d'intérêt à être identifié. Ceci exclut donc les méthodes laborieuses d'identification de tout ce qui peut se produire avant d'analyser les impacts de ces risques sur l'entité concernée (Barthlemy, 200 :47).

Ensuite ces événements seront listés, puis analysés en fonction de la probabilité de survenance, de l'impact sur le rendement et les finances de l'entreprise.

1-4-2-4 L'évaluation des risques

Elle consiste à déterminer dans quelle condition des événements potentiels peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements grâce à des méthodes quantitatives et qualitatives (Landwell & al, 2008 :73). Qu'il soit positif ou négatif, l'impact d'un événement doit être analysé individuellement ou par catégorie ; il faut donc évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

L'analyse des risques est une étape complexe, et les résultats peuvent varier en fonction de la subjectivité de chacun. Pour se faire, il faudrait prendre en compte l'environnement, les mesures de maîtrise existantes, la possibilité d'occurrence et l'impact néfaste potentiel afin de mettre au point les politiques et processus de contrôle appropriés.

1-4-2-5 *Le traitement des risques*

Une fois les risques évalués, le management détermine les traitements à appliquer à chaque type de risque en adoptant les solutions suivantes : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation du risque (Landwell & al ,2008 :83).

Elle consiste à recenser et ordonner les risques en fonction de leur gravité, par rapport à la probabilité d'occurrence et aux conséquences. Après cette étape, les dirigeants sont en mesure de déterminer le niveau des risques acceptables et de les distinguer des risques opérationnels liés à l'exécution des plans stratégiques de la firme.

Le dispositif de maîtrise des risques est l'ensemble des réponses prudentielles, organisationnelles, de procédures et de systèmes visant à réduire un risque (Maders & al, 2006 :256) Ce dispositif décrira clairement les moyens d'entretien, de protection, de sécurité, de prévention à travers des procédures bien établies

Le traitement du risque peut créer de nouveaux risques ou modifier des risques existants. Un moyen de maîtrise du risque n'aboutit pas toujours à la modification supposée. Le risque qui subsiste après le traitement est le risque résiduel. Un risque résiduel peut inclure un risque non identifié et peut être appelé «risque pris » (ISO, 2009 :7)

1-4-2-6 *Les activités de contrôle*

Les activités de contrôle sont composées des procédures pour s'assurer de la mise en place des traitements de risques souhaités par les dirigeants. Il existe une variété d'activités de contrôle, comme les contrôles préventifs, de détection, selon la forme de saisie et de traitement des informations et de management (Landwell & al, 2008 :96).

Les risques déjà maîtrisés doivent être suivi et le dispositif de maîtrise des risques doit être évalué périodiquement car les objectifs d'une firme, son environnement et son organisation évoluent avec le temps et par conséquent les risques aussi évoluent.

1-4-2-7 *Information et communication*

On désigne par information l'élaboration et la communication de connaissances utiles à la prévention (Barthlemy & al, 2004 :28). La communication est liée aux systèmes d'information, qui doivent produire des informations aux collaborateurs de sorte qu'ils

puissent faire face à leur responsabilité et informer le personnel à l'interne sur l'importance d'un dispositif de management des risques, des objectifs de l'organisation, de l'appétence et la tolérance pour les risques de l'organisation.

L'information peut concerner l'existence, la nature, la forme, la vraisemblance, la gravité, l'évaluation, l'acceptabilité, le traitement ou d'autres aspects du management du risque (ISO, 2009 :4). Les systèmes d'information se basent sur des données internes et externes à l'organisation, pour gérer les risques et prendre les dispositions avisées en fonction des objectifs.

Les systèmes d'information doivent permettre l'obtention de l'information en temps voulu, s'assurer de la qualité de l'information produite et divulguer.

1-4-2-8 Le pilotage

Les théories de management nous rappellent que les entreprises nécessitent un pilotage. Les processus de réalisation doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés. Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives (Brandenburg, 2006:55).

Le management des risques est basé sur les opérations courantes de pilotage. Les dispositifs de management des risques font l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps, par le biais d'opérations courantes de pilotage et d'évaluations spécifiques. Les évaluations dépendent de l'efficacité des procédures de pilotage et de l'appréciation des risques.

La crise a mis en lumière les déficiences des systèmes de gouvernance de certaines entreprises ; et la gestion des risques est sans conteste le domaine qui est au cœur de leurs préoccupations. Le contenu de ce premier chapitre relate la gestion comptable des immobilisations selon les textes du SYSCOHADA. Elle est suivie du chapitre 2 dans lequel nous aborderons l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations.

Chapitre 2 : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations

Les entreprises vivent dans la crainte car l'origine des risques et le moment de survenance sont incertains. Lorsqu'ils surviennent, les événements ont un impact négatif, positif ou les 2 à la fois. Les éléments ayant un impact négatif constituent des risques qui nécessitent une évaluation de la détection et une réponse. Un risque est la possibilité qu'un événement se réalise et affecte la réalisation des objectifs (Landwell & al, 2008 :72).

Les risques évoluent dans le temps et il est évident qu'ils ne peuvent ni être ignorés, ni éradiqués systématiquement ou totalement. Il convient tout au moins d'œuvrer pour les maîtriser. Une évaluation du dispositif de contrôle interne permet d'avoir une vue d'ensemble sur la gestion des risques dans l'entreprise. Cette évaluation peut se faire par une approche par les risques.

2-1 Les objectifs de l'évaluation du processus de gestion des immobilisations

Le rapprochement des impacts par rapport aux objectifs stratégiques s'appelle « utilité », ou plus couramment en français, évaluation (Cohen, 2008 :177).

L'évaluation du contrôle interne et le diagnostic qui la précède, s'appuient sur la notion de processus. Le processus est fiable lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs et de minimiser les risques.

Un processus est une coordination unique de l'organisation des activités, de l'information et des expériences acquises pour servir un client interne ou externe. La notion de processus constitue ainsi l'élément clé permettant de formaliser, d'harmoniser et d'optimiser les différentes pratiques fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise pour obtenir des résultats et atteindre des objectifs (Lefebvre, 2008 :169).

2-1-1 Objectifs de l'évaluation par processus

L'audit interne, selon la norme 2120-Management des risques, a pour mission d'évaluer l'efficacité des processus de management des risques et œuvrer pour leur amélioration et s'assurer que :

- ✓ les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent,
- ✓ les risques significatifs sont identifiés et évalués,
- ✓ les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation,
- ✓ les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités (IIA, 2009 :12).

2-1-2 Les objectifs de l'approche par les risques

La crise financière qui frappe aujourd'hui les économies du monde entier focalise l'attention sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne de certaines entreprises. Spontanément ou en réponse à certains dysfonctionnements, des progrès notables ont été accomplis dans ces domaines. Les ambitions de la gouvernance ont pris de l'ampleur faisant progresser les approches et les techniques du contrôle interne (IFA, 2009:12)

L'approche par les risques selon la Norme IIA 2010, est l'une des nouvelles méthodes pour une bonne démarche d'audit et de contrôle interne. L'estimation des risques à pour but de :

- permettre la prévention des risques et la protection de l'entreprise par le risk-manager,
- permettre à la Direction d'appréhender les risques qui menacent l'entreprise et opter pour des solutions ou des outils de prévention nécessaires,
- permettre aux responsables opérationnels de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réduire la survenance des risques critiques, amoindrir les risques acceptables et si possible les éradiquer définitivement.

Les nouvelles pratiques concernant la démarche à suivre pour les travaux d'audit, préconisent l'approche par les risques. Nous optons aussi pour une approche par les risques pour permettre une certaine harmonisation avec les travaux des auditeurs

2-1-3 Les missions des évaluateurs

Le contrôle et l'audit doivent permettre à l'organisation de maintenir un dispositif de contrôle approprié en appréciant son efficacité, son efficience et en soutenant son amélioration en :

- évaluant la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne adopté pour gérer les risques liés au gouvernement d'entreprise, aux activités et aux systèmes d'information de la firme. Cette évaluation porte sur les éléments ci-après :
 - l'efficacité et l'efficience des opérations,
 - la fiabilité et la pertinence des informations financières et opérationnelles,
 - la protection des actifs ainsi que le respect des lois, règlements et contrats (IFACI & IIA, 2009 :12);
- déterminant comment des buts et objectifs concernant les opérations et les programmes ont été définis et si ces buts et objectifs sont conformes à ceux de l'entreprise ;
- passant en revue les activités de l'organisation pour déterminer s'ils sont mis en œuvre comme prévu ; et comment les résultats vont dans le même ordre d'idée que les objectifs et buts pré établis ;
- examinant pendant les missions de conseil, les dispositifs de contrôle liés aux objectifs de la mission et rester vigilants à tout aléas de contrôle significatif.

2-1-4 Les éléments utiles durant l'évaluation du dispositif de contrôle interne

Lors de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, une documentation relative au processus concerné et aux activités peut être étudiée, permettant une meilleure compréhension du système, de l'unité opérationnelle et des risques inhérents. Les éléments nécessaires pour une évaluation peuvent porter sur :

- les organigrammes,
- la description des rôles, délégations et responsabilités clés,
- les manuels de principes et politiques de l'organisation,
- les procédures opérationnelles,
- les diagrammes de flux,
- les contrôles pertinents et responsabilités associées,

- les indicateurs clés de performance,
- les risques clés identifiés,
- les mesures des risques clés.

Cette documentation peut constituer la base de référence pour initier la démarche d'évaluation comportant des tests permettant de vérifier si les processus et procédures s'y rapportant répondent de manière adaptée aux risques de l'organisation et si elles sont effectivement mises en œuvre (Landwell & al, 2007 :272).

2-2 La démarche d'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations

L'évaluation d'un système de contrôle interne représente un processus en elle-même et cela suppose une compréhension approfondie des activités de l'entreprise et de chaque élément de contrôle interne évalué. Le processus d'évaluation consiste à analyser les composantes du système ainsi que les résultats des tests effectués pour juger de la capacité du système existant, quant à la réalisation des objectifs fixés (Ahouangansi, 2010 : 92) et à la maîtrise des risques.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne fait intervenir les étapes suivantes : la préparation, la description du processus, l'identification des risques, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques, la formalisation des travaux.

2-2-1 La phase de préparation

La préparation permet aux évaluateurs de s'approprier pour mieux gérer la mission. Elle consiste à : établir le plan de mission, prendre connaissance de l'entité et élaborer les rapports d'orientation et les programmes de vérification.

2-2-1-1 Le plan de mission

D'après les normes 2200 de l'IIA, l'auditeur doit concevoir et formaliser un plan pour chaque mission. Le plan de mission précise l'objectif de la mission, le champ d'intervention, la durée et les dates de début et de fin de la mission, de même que les ressources allouées. Il représente une sorte de contrat passé entre l'auditeur et l'audité pour préciser les implications de la

mission (Renard, 2010 :240). Il est nécessaire de prendre connaissance avec l'entité pour renseigner convenablement le plan de mission.

2-2-1-2 La prise de connaissance

La prise de connaissance est une étape de la familiarisation du milieu étudié. Elle consiste à prendre connaissance de l'entreprise, de son environnement, de son organisation. L'évaluateur devra recueillir au minimum les informations suivantes :

- historique de l'entreprise ;
- forme juridique ;
- activités ;
- liste des bureaux, succursales ;
- statistiques du secteur ;
- organigramme général ;
- répartition des types de produits ;
- effectif du personnel ;
- politique financière (Obert & al, 2009 :49).

La connaissance de l'environnement interne permettra à l'auditeur de comprendre le processus étudié et les acteurs qui interviennent (Valin & al, 2006 :189). L'évaluateur devra également scinder le sujet, c'est-à-dire le processus, en objets auditables (Schick, 2007 :73).

Les objets auditables du processus de gestion des immobilisations sont :

- les procédures d'acquisition des immobilisations (expression du besoin, commande, livraison et mouvement des immobilisations),
- l'enregistrement comptable des opérations relatives aux immobilisations (entrée, amortissement, sortie),
- le fichier des immobilisations et l'inventaire physique des biens,
- l'entretien, la protection et la sécurité des immobilisations.

L'auditeur s'assurera que les comptes qu'il exploitera pour l'évaluation reflètent une image fidèle de la situation financière, du patrimoine et des résultats de l'entreprise.

2-2-1-3 Le rapport d'orientation

Encore appelé termes de référence selon Renard (2010 :240), il met en exergue les points indispensables sur lesquels les parties s'engagent afin qu'ils puissent en débattre. Il reprend les éléments de l'identification des risques effectuée précédemment, sur lesquels l'évaluateur s'est basé pour proposer un champ d'application de la mission tout en insistant sur les éléments ayant révélé des risques apparents significatifs.

Il constitue un contrat entre l'auditeur et l'audité dans lequel l'objectif général est rappelé et les objectifs de la mission sont spécifiés (Schick : 2007,92).

L'importance de la mission dépend de l'identification des risques et ce document constituera le référentiel de l'auditeur. L'auditeur doit également définir dans ce document le champ d'action des investigations c'est-à-dire les lieux, les services, les divisions.

2-2-1-4 Le référentiel des risques

Les travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, mener une analyse des risques et identifier des objectifs précis d'audit (Schick, 2007 :73). Il constitue la feuille de travail sur l'évaluation des risques et résume les objectifs à atteindre, les risques qui y sont liés, les actions et opérations à mener pour contrôler ces risques. Le tableau ci-dessus nous permet de mieux comprendre le référentiel des risques.

Tableau 2 : Le référentiel des risques

Objectif	Risques	Actions/Opérations de contrôle
Enregistrer de façon exhaustive les transferts, les acquisitions et les cessions d'immobilisations ainsi que les amortissements correspondants.	La documentation relative aux acquisitions peut être égarée ou ne pas parvenir au comptable.	Pré numéroté chaque autorisation de dépense d'investissement et rechercher les documents manquants. Adresser une copie des commandes d'immobilisations au personnel traitant les comptes d'immobilisations, effectuer des recherches sur les bons de commandes pour lesquelles la date de livraison prévue est dépassée, et qui n'ont pu être rapproché à un

	<p>Les immobilisations acquises ne peuvent être décrites de façon adéquate par absence de codification et de références.</p> <p>La documentation aux cessions ou transferts d'immobilisations peut ne pas être transmise au comptable.</p> <p>La méthode ou la durée d'amortissement peut être inappropriée.</p> <p>La protection physique des immobilisations peut être insuffisante.</p>	<p>bordereau de réception.</p> <p>Rapprocher les acquisitions immobilisations aux dépenses d'investissement autorisées.</p> <p>Obtenir auprès du personnel des achats ou autre des renseignements complémentaires sur les immobilisations ou son utilisation.</p> <p>Etablir clairement la définition de chaque catégorie d'immobilisations</p> <p>La cession ou le transfert d'immobilisation ne doit intervenir que lorsqu'il existe une autorisation dûment signée dont une copie doit parvenir au comptable chargé de la gestion du matériel.</p> <p>Pré numéroté les formulaires autorisant les cessions ou transfert d'immobilisations et rechercher les documents manquants.</p> <p>Procéder à l'inventaire physique périodique des immobilisations, rapprocher les résultats aux registres des immobilisations et expliquer les écarts.</p> <p>Elaborer des procédures relatives aux méthodes et durée d'amortissements, les communiquer aux comptables, au gestionnaires du matériel et les réexaminer périodiquement afin de s'assurer qu'elles sont toujours adaptées.</p>
--	--	---

<p>Protéger les immobilisations contre les vols.</p>		<p>Examiner le détail des amortissements afin de s'assurer de leur exactitude et de leur conformité aux modes d'amortissement en vigueur et l'exactitude de leur calcul.</p> <p> limiter l'accès aux locaux en dehors des heures de bureaux.</p> <p>Apposer une plaque et un numéro d'identification sur le mobilier, le matériel et les autres immobilisations exposés au vol.</p> <p>Elaborer mettre en œuvre et communiquer des procédures de protection des immobilisations</p>
--	--	---

Source : IFACI (2004 :272-274).

Après cette phase, l'auditeur doit élaborer le planning de réalisation.

2-2-1-5 Le programme de vérification

Le programme de vérification est un document établi par l'équipe d'audit, dans lequel sont déterminées et réparties les tâches, élaborées les investigations à mener, les questions à poser, les points à voir, les procédures à rechercher (Schick, 2004 :99). Encore appelé programme de travail, il est destiné à définir, répartir, planifier, et suivre les travaux des auditeurs à partir des feuilles de couverture. Ainsi, l'auditeur sait-il quelles tâches accomplir (quoi ?) selon quel planning (quand ?) mais également avec quels outils (comment ?) (Renard, 2010 :255).

2-2-2 La description du processus

Il convient de décrire de façon synthétique le déroulement d'un processus, en décrivant, selon le cas, les sous-processus ou les activités qui s'enchaînent pour transformer les entrées du processus en sorties (Brandenburg & al, 2006 : 135).

Il est préférable de définir une méthode de description unique, pour assurer l'uniformité de la description des processus dans l'entreprise. Cette unicité présente deux avantages à savoir :

- la bonne maîtrise de l'information relative à un processus ;
- le contrôle de la cohérence entre les différents processus est facilité par la possibilité de comparaison directe de deux informations de même nature ou interdépendantes (Cattan, 2008: 90).

La description du processus tient compte de l'environnement interne et externe.

2-2-3 L'identification des risques

Pour mieux comprendre cette phase du processus d'évaluation, une distinction s'impose entre les notions de risques et d'opportunités (qui sont étroitement liés), entre les procédures d'identification des risques et d'analyses des risques.

2-2-3-1 Le diagnostic des risques du dispositif de contrôle interne

L'analyse du risque porte en effet sur deux (2) aspects :

- repérer les points qui peuvent apparaître comme des risques, qui constituent en réalité des opportunités à saisir dans la stratégie, et il convient de les retenir et les faire prospérer : c'est la prise du risque. Prendre le risque est une stratégie adoptée par les organisations dans un environnement compétitif ; tout en mesurant les conséquences et identifier les facteurs favorisant l'intérêt de l'organisation.
- Mais surtout identifier les événements à impacts négatifs, considérés comme des risques inacceptables. Ces risques attachés aux activités sont les risques inhérents, par opposition au risque de contrôle interne et au risque d'audit (Renard, 2010 :154).

Analyser un risque ne veut pas forcément dire qu'il a été neutralisé mais plutôt que nous sommes informés de son existence. Il n'est pas facile de cerner nous-même nos actes et pulsions à plus forte raison, appréhender les risques liés à un des processus d'une entreprise.

2-2-3-2 L'identification des risques du processus de gestion des immobilisations

Dans la phase d'identification des risques, il est important de mettre l'accent sur le risque opérationnel. Nous avons besoin de la participation de tous les acteurs afin de tendre vers une exhaustivité des risques. La liste exhaustive des risques peut se faire à travers l'expression de la liste des risques connus avec sélection des risques pertinents, la prise en compte des recommandations des consultants, l'échange en groupe de travail sur les risques communs, les risques d'activité, et sur l'organisation des risques opérationnels auxquels ils sont exposés.

L'identification des risques peut se faire en relevant les objectifs du contrôle interne et en l'analysant avec le processus de gestion des immobilisations pour juger :

- de la fiabilité comptable: dans le processus gestion des immobilisations elle consistera à garantir que tout achat d'immobilisation a été fait en temps opportun et à des prix raisonnables, l'enregistrement comptable a été fait au moment opportun avec les bons montants suivis de tous les détails utiles. Cette phase permettra de mieux identifier les risques liés à la fiabilité comptable;
- de la sécurité et de la régularité afin de mieux protéger les actifs d'une entité, et se fier aux textes, lois et normes comptables permettront de vérifier que les règlements n'ont pas été décaissés deux fois, les immobilisations ont été belles et bien livrées sans détournement et sans erreurs en suivant le processus normal de l'achat à la livraison.
- de la performance globale de l'entité dans l'utilisation optimale ses ressources : elle servira à identifier les risques liés à la logistique, la rentabilité et aux outils de contrôle de gestion, en garantissant que les acquisitions d'immobilisations sont pertinentes, et satisfassent aux besoins de l'entreprise.

L'identification des risques est suivie de l'évaluation des risques qui permettra de mieux appréhender les effets, en cas de survenance, sur l'entité.

2-2-4 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques

Les phases d'évaluation et de classification succèdent à l'identification des risques. En réalité, le résultat de ces phases est une estimation, une donnée relative qui peut évoluer dans le temps et selon les informations du moment. Une bonne démarche s'impose pour minimiser les risques de faux diagnostics. Le dispositif de maîtrise des risques est évalué pour donner une

assurance sur son efficacité, sa pertinence, sa fiabilité, sa qualité et son utilité pour l'organisme et ses collaborateurs.

Les activités courantes de pilotage et l'évaluation du dispositif de contrôle interne, ou de certains de ses éléments, sont effectuées avant d'aboutir à l'efficacité du dispositif de contrôle interne. La liste ci-dessous donne une idée des facteurs à considérer, elle n'est pas complète, toutefois, elle constitue une référence :

- dans quelles mesures les activités courantes des employés leur permettent-elles d'obtenir l'assurance que le système de contrôle interne est toujours efficace ?
- les informations provenant de l'extérieur corroborent-elles les informations d'origine interne ou révèlent-elles des problèmes ?
- les informations enregistrées dans le système comptable sont-elles périodiquement comparées aux résultats de contrôle physiques ?
- les recommandations émises par les auditeurs internes ou externes en ce qui concerne les méthodes permettant de renforcer le contrôle interne sont-elles mises en œuvre ?
- les séminaires de formation et les réunions de planification apportent-ils à la direction des informations sur l'efficacité du fonctionnement du système de contrôle ?
- est-il périodiquement demandé au personnel s'il comprend le code de conduite, s'il s'y conforme et s'il effectue régulièrement les opérations de contrôle importantes ?
- les interventions de l'audit interne sont-elles efficaces ? (IFACI, 2004 : 106-107)

2-2-4-1 Outils intervenants lors de l'évaluation du dispositif de contrôle interne

L'une des principales difficultés du risk management est l'identification des risques de façon objective et rationnelle. Il doit s'appuyer sur plusieurs outils pour identifier les risques qu'il va utiliser dans une optique de circularisation c'est-à-dire que les réponses de ces outils doivent converger. Parmi ces outils, nous pouvons énumérer :

- l'audit documentaire ;
- les entretiens ;
- les visites de sites ;
- les questionnaires (Kerebel, 2009 :19).

Il n'existe pas une démarche standard d'évaluation du dispositif de contrôle interne. Nous disposons des méthodes et outils de contrôle comme le check-list, les questionnaires de

contrôle interne, les entretiens, le flow-chart, les tests de performance, les tests de permanence, les organigrammes et bien d'autres outils qui pourraient nous renseigner sur la gestion de l'entité.

L'évaluation d'un risque doit permettre d'avoir une lecture sur :

- sa probabilité d'apparition : elle peut être forte, moyenne ou faible,
- sa gravité en cas de survenance : elle peut être critique, grave, significative ou notable,
- la durée des impacts après leur survenance.

Une fois les risques identifiés, il est alors possible de les analyser de les hiérarchiser et de les ordonner selon les critères ci-dessus cités pour prendre des mesures plus précises et adopter une gestion des risques plus adéquate pour chaque processus.

2-2-4-2 Classification des risques résultants de l'évaluation du dispositif de contrôle interne

La classification des risques peut se faire de plusieurs manières grâce à plusieurs outils. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité (Renard, 2008 :139). En effet à la suite de nos recherches, nous avons constaté que divers adjectifs sont attribués au risque en fonction de sa probabilité d'apparition et de son incidence sur l'entreprise. Grace à ces lectures, nous avons pu produire le tableau suivant :

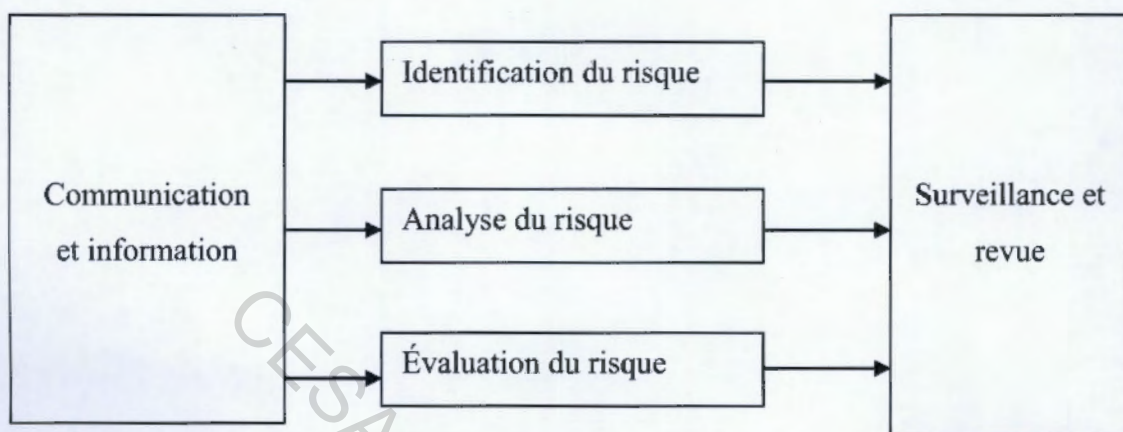
Tableau 3 : Classification des risques

Probabilité Incidence	Faible	Moyenne	Elevée
Significative	Nécessité d'une surveillance de la probabilité d'apparition	Impératif de surveillance et de gestion des risques	Risque significatif à surveiller essentiellement
Non significative	Acceptation du risque	Acceptation du risque avec une surveillance requise	Grande Attention requise sur les risques significatifs

Source : Renard (2008 :169)

Il n'existe pas un processus standard pour évaluer le dispositif de contrôle interne, pour résumer les informations ci-dessus, nous pouvons illustrer par le schéma ci-après :

Figure 2 : Schématisation d'une procédure d'évaluation du dispositif de management des risques



Source: ISO (2009 :14)

Tout au long des travaux qu'il réalisera dans le cadre de l'appréciation du contrôle interne, l'auditeur ne devra pas perdre de vue cet aspect décisionnel. Il pourra cependant formuler des recommandations et transmettre les résultats issus de l'évaluation à l'audité.

2-2-5 La formalisation des travaux

A la fin de l'évaluation, l'auditeur doit communiquer les résultats des travaux. Selon la norme 2410 de l'IIA, la restitution des résultats du processus étudié comprendra le risque identifié, le champ d'action, les objectifs, les conclusions, les recommandations et plan d'actions. Il doit aussi s'assurer de la qualité de la communication.

La norme 2420 préconise que l'information divulguée doit être : exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile

La formalisation des travaux se fera sur la feuille d'analyse du risque (FAR). C'est un papier de travail synthétique à travers lequel l'auditeur présente et argumente chaque dysfonctionnement

2-2-6 Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances (Obert & al, 2009 :510).

Les limites du système de contrôle interne peuvent se rapporter à :

- un abus de la direction : le personnel peut contourner les procédures en vue d'avantages ou gains personnels.
- une complicité : les agents complices peuvent changer les données financières, sans éveiller les soupçons au niveau du contrôle interne.
- au jugement humain : qui impacte les décisions prises sous la pression du travail.
- l'échec : par la mal-compréhension des instructions, complexité du système, les erreurs de conception.
- l'erreur humaine : due à la surcharge de travail, mauvaise gestion des tâches.
- rapport coût bénéfice : la mise en place d'un système de contrôle peut coûter cher (Apsfsenegal, 2010).

Le système de contrôle interne peut être déjoué s'il y a désaccord entre deux ou plusieurs personnes. Aussi lorsque les agents s'accordent pour dissimuler un fait, cela peut impacter l'information financière sans qu'il ne soit pas détecté par le système de contrôle interne.

Tandis que le COSO, le COCO, et le CDR AMF prônent la notion d'équilibre coûts-avantages, qui consiste à apprécier les coûts et les avantages relatifs à des contrôles avant la mise en place, le Turnbull relève la probabilité de réalisation des événements imprévisibles comme une autre limite au contrôle interne. (Ahouangansi, 2010 : 74).

Les conséquences découlant de l'insuffisance ou de l'absence du contrôle interne peuvent être importantes. La valeur probante de la comptabilité peut être mise en cause ; les inconvénients en matières fiscales peuvent être lourds. L'absence de contrôle interne peut par ailleurs constituer une limitation au contrôle du commissaire aux comptes et justifier une certification sous réserve(s) ou un refus de certifier (Lefebvre, 2008 :165)

Une fois l'évaluation terminée, nous passons à l'étape de la restitution des résultats recueillis. Elle se réalise en présence des audités et de leur hiérarchie. Il s'agit d'une restitution fidèle de ce qui a été relevé et d'émettre un avis sur l'aptitude du système à satisfaire aux objectifs. Surtout pas de subjectif, ne pas restituer que les écarts constatés mais l'ensemble de ce qui a été vu, les auditeurs proposeront toute amélioration souhaitable du système. Cette réunion doit se terminer par un accord général des deux parties sur les actions à engager.

L'objectif que poursuit l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur ce contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux. Il pourra aussi, pour orienter sa mission de contrôle, synthétiser dans une note, pour chaque compte significatif :

- le ou les systèmes comptables qui l'alimentent ;
- le processus de jugement qui l'affecte ;
- les contrôles internes sur lesquels il a décidé de s'appuyer et les conséquences sur l'étendue des contrôles si les résultats des tests sur ces contrôles internes sont satisfaisants ;
- la nature, l'étendue et le calendrier des autres vérifications à effectuer, lorsqu'il n'y a pas de contrôles internes sur lesquels il puisse s'appuyer, pour qu'il ait la possibilité de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs significatives.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Nous parlerons dans ce troisième chapitre de la méthodologie que nous avons adoptée pour notre étude. Elle résume l'ensemble des techniques, méthodes et procédures utilisés pour aboutir aux résultats obtenus. La méthodologie de l'étude fait intervenir plusieurs outils tant quantitatifs que qualitatifs.

En effet, l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations corporelles au niveau du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD s'est réalisée grâce à la mise en œuvre du modèle d'analyse théorique, que nous présenterons, et nous décrirons aussi les outils de collecte de données choisis pour atteindre les objectifs visés.

3-1 Le modèle d'analyse théorique

Nous avons entrepris un certain nombre de démarches avant d'arriver à l'évaluation proprement dite du dispositif de contrôle interne. Le modèle d'analyse est la schématisation des démarches scientifiques de l'étude, et de la résolution théorique du problème identifié. Il fera montre des différentes étapes, phases et outils nécessaires pour l'atteinte des objectifs de notre étude.

Dans un premier temps nous prendrons connaissance avec l'entreprise et le sujet afin d'appréhender le dispositif de contrôle interne existant. Pour y arriver nous allons recourir à l'analyse de la documentation, à des entretiens avec le personnel, à l'observation et à la narration.

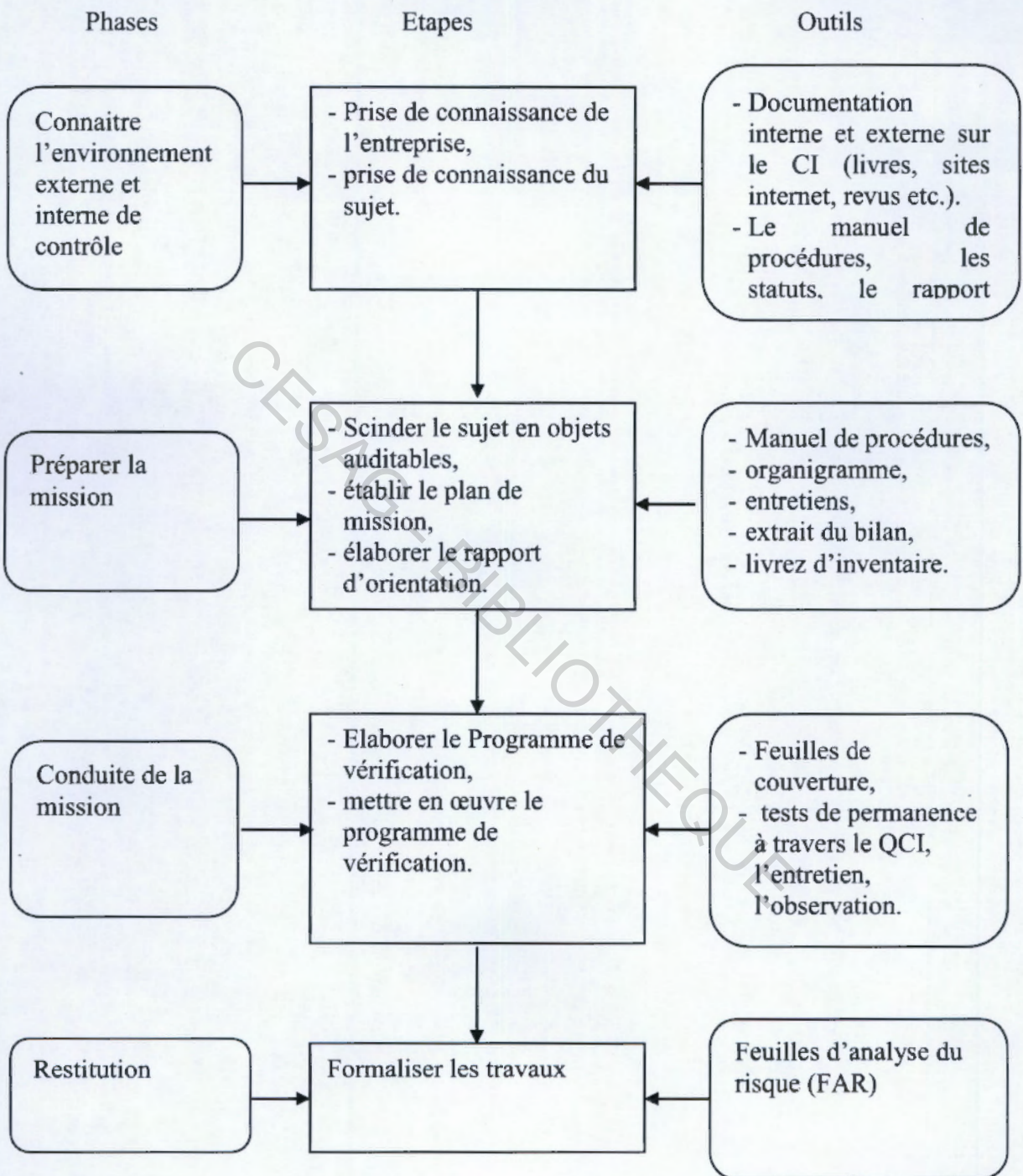
Dans un second temps, nous préparerons la mission d'évaluation. Elle nous amènera à décomposer le processus étudié en objets auditables, à présenter le plan de mission et le rapport d'orientation.

La troisième phase sera la conduite de la mission. Elle consistera à élaborer et à mettre en application le programme de vérification à travers les feuilles de couvertures.

La quatrième phase est la restitution. L'évaluateur formalisera les travaux sur les feuilles d'analyse de risque (FAR).

La figure suivante représente le schéma du modèle d'analyse retenu.

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3-2 Les techniques et outils de collecte de données

La collecte des données est l'ensemble des moyens utilisés pour rassembler les informations.

Elle nous a permis de :

- faire une analyse de la documentation interne,
- programmer et faire des entretiens au personnel lié à la gestion des immobilisations,
- étudier l'organigramme du département administratif et financier,
- étudier les documents et imprimés utilisés (BAI, BC, Bordereau de livraison BL, PV de réception, etc.),
- effectuer des tests de conformité, et de permanence des procédures d'acquisition et de sorties des immobilisations corporelles

Il existe aujourd'hui une pluralité de méthodes pour étudier une entreprise, et la gestion de ses risques. Mais elles convergent pour la plupart vers les mêmes résultats. La démarche que nous avons utilisée conduit essentiellement à :

- l'appréciation de l'existence de contrôle interne,
- l'appréciation de la performance.

Nous avons eu le choix entre plusieurs outils et cheminements suivants pour y arriver.

3-2-1 La connaissance de l'entité étudiée

Toute analyse débute d'abord par la connaissance de la population étudiée. Le travail de base que nous avons effectué consiste dans un premier temps à nous familiariser avec les pratiques au sein de l'entreprise. Nous nous sommes essentiellement concentrée sur la raison d'être de l'entreprise et la gestion de ses activités, l'organisation et la gestion du personnel, le secteur d'activité de l'entreprise et le régime juridique. Les instruments qui nous ont permis de collecter ses informations sont :

- ***l'interview***

L'interview consiste en un échange direct avec le personnel. Nous avons priorisé cette méthode car elle facilite le recueil des données sans laisser penser au questionné qu'il perdrait du temps à remplir un questionnaire. Nous avons choisi d'interviewer les personnes

impliquées dans le processus de gestion des immobilisations, notamment au SE du CORAF /WECARD :

- le Directeur Administratif et Financier (DAF), pour nous enquérir des décisions des Dirigeants et du Conseil d'administration (CA), de la gestion du budget,
- le Gestionnaire de l'Information et de la Communication (GIC), l'Assistant des TIC et le spécialiste en passation des marchés (il est présent depuis 3mois au (CORAF/WECARD), pour répondre aux questions relatives au choix des acquisitions allant du choix du fournisseur, à la qualité et à la réception du matériel,
- l'Auditeur Interne (AI) sur le suivi des procédures et le dépouillement des appels d'offre,
- le Chef comptable sur la gestion des immobilisations,
- l'Assistant comptable et les Comptables pour s'assurer du suivi des instructions du Chef comptable ;
- les Assistantes de Direction, pour la supervision de l'entretien du matériel,
- le planton et l'agent chargé du gardiennage sur les mouvements et la sécurité du matériel,

Grâce à leur collaboration, nous avons pu avoir un descriptif des processus du dispositif de contrôle interne et ils ont donné leur point de vue sur les risques qu'ils appréhendent et sur les axes d'améliorations du système.

En sus de la description orale faite des activités, nous avons procédé également à des tests de conformité et de pertinence pour garantir la fiabilité et l'application des procédures.

- **L'observation**

Cette phase nous a permis d'apprécier l'aspect conformité entre la pratique quotidienne et les procédures écrites. Elle nous a permis aussi d'apporter notre opinion sur l'entité en tant qu'un œil externe, et à émettre des avis sans subjectivité. Elle nous a permis d'appréhender le rythme de travail de l'entreprise, et le constat irréfutable de la gestion des tâches quotidiennes au détriment du suivi du fichier des immobilisations. En réalité le fichier en question existe dans l'entreprise mais il n'est pas à jour.

3-2-2 Délimitation de l'étendu de l'évaluation

Notre étude se limitera aux actifs corporels composants du compte 24 matériel et mobilier. Car ils constituent au niveau du CORAF/WECARD la partie importante de ses immobilisations.

3-2-3 La documentation exploitée

Nous avons utilisé tout ce qui peut nous aider à apprécier le système, les procédures et méthodes utilisées par l'entité ; notamment des ouvrages, le manuel de procédures, des codex de cours, l'internet et bien d'autres outils internes et externes. Ils nous ont permis une prise de connaissance rapide, mais suffisante du fonctionnement de l'entreprise, la connaissance détaillée du système de traitement des données, l'identification des contrôles internes.

Le manuel de procédures du SE du CORAF/WECARD nous a permis d'appréhender les procédures au sein de l'entreprise pour une meilleure appréciation de l'existence du contrôle interne et les différents tests ont servi à apprécier la performance. L'exploitation de ce manuel a permis de relever certaines faiblesses du système car certaines procédures ne sont pas respectées à cent pour cent par le personnel.

Nous avons eu accès à l'organigramme de la structure. En effet, la hiérarchie dans l'entreprise détermine les fonctions, les postes et permet une meilleure orientation des fiches de poste. En d'autres termes, il nous permet une lecture d'ensemble de l'utilisation fait du personnel.

Nous avons trouvé des réponses à nos questions sur la théorie et la pratique du contrôle interne grâce à l'utilisation des documents de la bibliothèque du CESAG et des sites "internet".

3-2-4 L'inventaire physique des immobilisations corporelles

Nous avons participé à l'inventaire physique des immobilisations au titre de l'exercice 2008. Ce travail effectué avec la collaboration de 3 autres personnes et nous a permis de relever par nous même les défaillances du système.

Pendant l'inventaire, nous avons :

- procédé un comptage de toutes les immobilisations jusqu'au magasin,

- recensé le matériel en usage et distingué ceux hors usage,
- différencié les acquisitions de 2009 des autres acquisitions antérieures,
- vérifier le respect des amortissements et proposé le renouvellement de certains matériels,
- exploité le fichier des immobilisations déjà existant,
- élaboré des fiches de détentions de matériel,
- proposé une codification du matériel,
- proposé des fiches de transfert des immobilisations.

3-2-5 Les questionnaires de contrôle interne (QCI)

Le questionnaire doit guider l'entretien et ne pas enfermer l'évaluateur et son interlocuteur. L'auditeur doit adapter l'outil choisi à l'entreprise et garder suffisamment de recul. Les types de questionnaires standards sont :

- le questionnaire ouvert ou fermé,
- le check-list
- le questionnaire à choix multiples,
- le questionnaire de contrôle interne (Valin & al, 2006:179).

Nous avons recouru aux questionnaires oraux durant les entretiens pour nous renseigner sur : qui ? Fait quoi ? Comment ? Quand ? Et où ? Grâce à cet outil précieux nous avons réussi à obtenir plus de clarification sur les pratiques en plus de la lecture faite du manuel de procédures.

Nous avons également élaboré un questionnaire de contrôle interne (voir annexe 8) pour apprécier les forces et faiblesses de l'entité. Le questionnaire a été distribué à certains membres du personnel qui, avec leur franche collaboration, ont émis des réponses objectives.

Les réponses du questionnaire nous permis de juger de la pertinence, de la régularité, de la fiabilité des procédures en application et du contrôle interne existant.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous avons exposé dans la première partie de ce document, l'importance pour une entreprise de se munir d'un dispositif de contrôle interne ; lui garantissant au prime abord l'atteinte de ses objectifs tout en assurant la fiabilité de ses procédures et opérations. Le tout ne suffit pas d'avoir un dispositif de contrôle interne, il faut aussi l'amener à être efficace et l'améliorer constamment. La nécessité d'évaluer le contrôle interne périodiquement se fait ressentir.

Nous nous sommes inspirés de certains auteurs pour exposer les méthodes et outils que nous avons adoptés pour arriver à une évaluation des performances et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Nous avons également parlé de la gestion des immobilisations telle qu'elle doit se faire généralement par l'entreprise pour assurer la sauvegarde du patrimoine.

Dans cette partie purement théorique, nous avons décrit les méthodes pour une évaluation du contrôle interne lié au cycle des immobilisations.

Maintenant que nous connaissons les objectifs, l'importance de l'efficacité du contrôle interne, et les exigences comptables pour une meilleure gestion des immobilisations ; nous essaierons, dans la deuxième partie qui suivra, d'appliquer les fondements théoriques recueillis pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF /WECARD.

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DU DISPOSITIF
DE CONTROLE INTERNE LIE AU PROCESSUS DE
GESTION DES IMMOBILISATIONS AU
SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/ WECARD

La mondialisation ou globalisation entraîne par nécessité l'échange d'une grande quantité d'informations plus ou moins synthétiques pour comprendre l'évolution et prendre des décisions (Lochard, 2008 :191). En effet, les opérateurs économiques ont le besoin d'être rassuré par rapport à la pérennité des activités car en plus de la crise financière mondiale, déclenchée dans le secteur immobilier aux USA en 2007, nous pouvons aussi relever la spoliation de plusieurs milliards de francs CFA dans les pays africains, à cause des placements illicites d'argent dans des sociétés ou encore au sein des organisations non gouvernementales (ONG). Il est plus commode de comprendre la nécessité de la mise en place d'un mécanisme de contrôle et de la surveillance de la qualité des opérations et informations financières.

Notre travail sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations dans un centre à but non lucratif : le SE du CORAF/ WECARD.

Une association à but non lucratif est un groupement d'au moins deux personnes qui décident de mettre en commun des moyens afin d'exercer une activité dont le but n'est pas l'enrichissement personnel (Sodexca, 2012 :237); et plusieurs exonérations fiscales leur sont accordées.

Cette deuxième partie que nous abordons sera subdivisée en trois chapitres qui constituent la suite des trois précédentes :

- le chapitre 4 présentera le SE du CORAF/WECARD,
- le chapitre 5 décrira le processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF/WECARD,
- et le chapitre 6 sera consacré à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations corporelles au SE du CORAF/WECARD,

Chapitre 4 : Présentation du CORAF/WECARD

Plusieurs réformes ont vu jour ces dernières années, et d'après elles, l'Afrique se développera grâce à l'émergence du secteur primaire. Nous assistons alors à la création des projets, associations, programmes pour faciliter et promouvoir l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat etc., dans les pays. Parmi ces associations, nous pouvons citer le CORAF / WECARD, qui nous a accueillie pour notre stage.

Nous aborderons dans ce chapitre, l'historique du CORAF/ WECARD, ses membres, sa vision, ses missions, son but, ses objectifs et fonctions, et ses organes de gouvernement.

4-1 Historique du SE du CORAF/WECARD

L'association internationale, Conseil et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole / West and Central African Council for Agricultural Research and Development, connu sous l'acronyme CORAF/WECARD, a été créée en 1987 avec la dénomination : Conférence des Responsables Africains et Français de la Recherche Agronomique. Elle est l'une des quatre organisations sous-régionales, de coopération scientifique agricole de l'Afrique, membre du Forum pour la Recherche et le développement Agricole en Afrique (FARA). Elle est régie par le Décret présidentiel n° 76-04 du 16 janvier 1976 en vigueur au Sénégal. En 1995, le CORAF/WECARD a élargi sa zone de couverture pour s'ouvrir aux pays anglophones et lusophones de l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Le CORAF/WECARD regroupe actuellement les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) de vingt-deux (22) pays membres à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Cap-Vert, la République Centrafricaine, le Tchad, le Congo, la Cote d'Ivoire, la République Démocratique du Congo, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Léone, le Togo et le Libéria.

4-1-1 Les membres du CORAF/WECARD

Il est composé des institutions des Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) de vingt-deux pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre et de leur partenaire. Il se compose alors de deux (2) types de membres : les membres fondateurs et les membres adhérents. En sus des

membres fondateurs, des représentants du Secteur Privé, d'Organisations Non Gouvernementales et de la Société Civile ont adhéré au CORAF/WECARD. Parmi ces membres figurent :

- le Réseau Interface
- le Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA)
- la plateforme régionale des organisations paysannes de l'Afrique centrale, PROPAC,
- des Organisations Paysannes,
- des Organisations Communautaires.

En juin 2008, la population de la sous-région couverte par le CORAF/WECARD était estimée à 318 millions, dont 65% sont engagées dans les activités agricoles.

4-1-2 Statut légal du CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD est une Association Internationale à but non lucratif de Recherche et de Développement Agricoles du domaine public dont le statut légal est conforme à la loi publique internationale. Le CORAF/WECARD jouit d'une autorité légale sous l'égide de la loi internationale et sous l'égide des lois nationales en vigueur au Sénégal, le pays qui abrite son siège.

4-2 Vision du CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD vise une réduction durable de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et du Centre par une augmentation de la croissance économique induite par l'agriculture et une amélioration durable des principaux aspects du système de recherche agricole.

Cette vision se fonde sur les principes qui régissent le Programme Détaillé pour le Développement Agricole en Afrique (PDDAA) de l'Union Africaine. Elle tire aussi son fondement de la vision du Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) que l'Union Africaine a désigné comme Agence technique de mise en œuvre du PDDAA.

4-3 Missions du CORAF/WECARD

Il a pour mission de parvenir à des améliorations durables de la productivité, de la compétitivité et des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre par la satisfaction des démarches principales adressées au système de recherche de la sous-région par les groupes cibles.

4-4 But du CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD a pour mandat de mettre en œuvre les politiques de recherche agricole de la sous-région Ouest et Centre Africaine définies par les gouvernements des pays dont les institutions sont membres du CORAF/WECARD et qui, en matière de recherche et de développement, se sont fixées des objectifs suivants :

- promouvoir la coopération, la concertation et l'échange d'information entre les institutions membres d'une part, les partenaires au développement d'autre part ;
- définir les objectifs et les priorités de développement commun à l'échelle sous régionale et régionale ;
- servir d'organe consultatif pour toute recherche menée par les organisations sous régionales, régionales ou internationales intervenant au niveau de la sous-région
- élaborer des programmes conjoints de recherche en vue de renforcer les activités complémentaires entre le CORAF/WECARD et ses partenaires.

4-5 Objectifs et fonctions du CORAF/WECARD

L'objectif général des programmes du CORAF/WECARD est de faire en sorte que les paysans et les utilisateurs des résultats soient au centre de la recherche agricole. Dans la poursuite de sa mission, le CORAF/WECARD assure les fonctions essentielles de :

- renforcement de la recherche agricole pour le développement,
- coordination de la recherche agricole pour le développement,
- gestion de la connaissance,
- plaidoyer.

4-6 Les programmes développés au CORAF/WECARD

Les huit programmes de recherche développés et mis en œuvre au sein du Conseil sont :

- élevage, pêche, et aquaculture,
- cultures vivrières,
- cultures non vivrières,
- gestion des ressources naturelles,
- biotechnologie et biosécurité,
- les politiques, le marché, et le commerce,
- gestion de la connaissance agricole,
- renforcement des capacités et de la coordination.

4-7 Les sources de financement du CORAF/WECARD

Comme toute association à but non lucratif, ses activités sont financées par des fonds extérieurs. Les principaux bailleurs de fonds auxquels le SE du CORAF/WECARD rend compte régulièrement sont : le Département Britannique pour le Développement International (DFID), la Banque Mondiale (BM), le United States Agency for International Development (USAID).

4-7-1 Les ressources de l'Association

Les ressources de l'Association Internationale, CORAF/WECARD proviennent de :

- des cotisations des membres,
- des contributions volontaires des membres,
- des subventions
- des revenus provenant des services
- de toutes autres ressources dont l'acquisition est autorisée par l'Assemblée Générale, en conformité avec les lois du pays hôte.

4-7-2 Responsabilité Financière

Les ressources de l'Association couvrent toute dette sociale. Les membres ne sont pas responsables des dettes sociales de l'Association. Toutefois, leur responsabilité morale et

financière est pleinement engagée pour la gestion des programmes et projets auxquels ils participent.

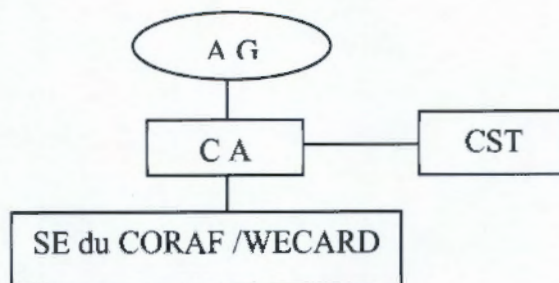
4-8 Les organes de gouvernance et de gestion du CORAF/WECARD

Les organes du CORAF/WECARD sont essentiellement:

- l'Assemblée Générale (AG), l'instance suprême et qui apprécie toute question concernant l'Association,
- le Conseil d'Administration (CA), assure la mise en œuvre technique et financière des programmes et des activités approuvée, elle se réunit au moins deux (2) fois par an,
- le Comité Scientifique et Technique (CST) est la structure technique consultative du CA.
- le Secrétariat Exécutif (SE) qui joue un rôle majeur dans la mise en œuvre du Plan Stratégique du CORAF/WECARD, tel qu'approuvé par l'Assemblée Générale ainsi que les décisions de l'AG et du CA. Il est placé sous la direction du Directeur Exécutif qui travaille en collaboration avec :
 - le Directeur des Programmes,
 - le Directeur Administratif et Financier,
 - le Gestionnaire de l'Information et de la Communication,
 - les Gestionnaires de Programmes,
 - l'Auditeur Interne.

Les organes du CORAF/WECARD peuvent se résumer à la figure suivante :

Figure 4: Organes du CORAF/WECARD



Source : Nous-même.

L'organigramme détaillé du SE du CORAF/WECARD est présenté en annexe (cf. annexe 1, P 101).

4-9 Les attributions du SE du CORAF/WECARD

Le SE du CORAF/WECARD, à travers son Directeur, est :

- responsable du fonctionnement quotidien de l'organisation et de l'encadrement du personnel,
- responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, de l'engagement et de la bonne exécution de ses programmes,
- responsable de l'administration interne de l'organisation de recherche du CORAF/WECARD, en veillant à ce qu'il reste aussi fidèle au possible aux grandes orientations fixées ou émanant de l'assemblée générale,
- commis d'assurer un appui méthodologique et technique pour élaborer les documents de programmation des activités.
- renforce la capacité du personnel responsable de la coordination et ceci à partir des moyens disponibles.

4-10 Les attributions de la Direction Administrative et financière

La direction administrative et financière est chargée de superviser la comptabilité et l'équipe jusqu'à la clôture annuelle des comptes. Elle est chargée de la gestion administrative et sociale du personnel (paie, contrats ...). Elle assure le contrôle de gestion et la comptabilité analytique, elle gère aussi bien les finances que la trésorerie et les comptes bancaires. Elle assure la liaison avec les organismes de financement avec la supervision du Directeur exécutif. Elle élabore le budget annuel global de l'organisation et le suivi des dépenses engagées par rapport aux prévisions.

La direction administrative et financière est subdivisée en deux services : le service administratif et le service comptable.

4-10-1 Le Service comptable

La comptabilité assure la gestion de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et du suivi budgétaire tout en veillant au respect des principes comptables et en assurant la révision régulière de ces comptes.

Le service comptable est chargé de la déclaration fiscale et sociale de l'organisation. Il assure la production des états financiers fiables et des résultats comptables. Il est gère la paie, appuie la préparation du budget et son suivi prévisionnel, et assiste les auditeurs externes dans l'exercice de leur mission.

4-10-2 Le Service administratif

Il assure efficacement la gestion administrative et l'organisation des missions séminaires, ateliers et voyage. Il élabore les termes de références des missions de consultation prévue et apporte un appui technique aux différents travaux des consultants entrant dans ses domaines de compétence. Il est chargé d'appuyer le Service Administratif et Financier, veille sur la gestion des polices d'assurance, la gestion et la maintenance des locaux, la gestion du parc automobile.

Au terme de cette présentation du SE du CORAF/WECARD et de ses activités, et vu l'ampleur du travail à abattre par le personnel principalement composé de gestionnaire de programmes, nous avons compris la négligence au niveau de la gestion du processus des immobilisations ; mais cela ne constitue pas une excuse. Ce qui nous a amené à procéder, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations, que nous exposerons dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Processus de gestion des immobilisations au CORAF/WECARD

Les acquisitions de biens se font au SE du CORAF/WECARD suivant un processus bien défini dans son manuel de procédures administratives et financières. Les opérations relatives aux achats doivent donner l'assurance que les demandes d'achats de biens et services sont faites en fonction des besoins au meilleur prix pour des quantités optimales aux conditions fixées par la direction ou par des personnes autorisées à le faire, et correctement reflétés dans les livres comptables.

5-1 Procédures détaillées d'acquisition des immobilisations au SE du CORAF/WECARD

Le SE du CORAF/WECARD a prévu de mettre en place, chaque début d'année, un fichier des fournisseurs qui offrent les meilleures conditions d'achat. Cette base de données permet de classer les fournisseurs par objet et par importance.

Le Secrétariat Exécutif signe des accords d'offre à commande avec certains fournisseurs pour les achats récurrents et répétitifs dans l'année.

Pour le choix des fournisseurs, le Secrétariat exécutif lancera un appel d'offre pour pré-qualifier un certain nombre de fournisseurs-clés potentiels pour une durée déterminée et pour un produit ou groupe de produits et services. La procédure de sélection des fournisseurs doit tenir compte de la satisfaction obtenue des services précédemment demandés, après les avoir notés sans pour autant privilégier un des fournisseurs.

5-1-1 L'expression du besoin

Le SE du CORAF/WECARD a adopté les procédures suivantes concernant l'expression du besoin :

- le service demandeur s'adresse oralement ou par écrit au service administratif qui prépare la demande d'achat en remplissant un bon d'achat interne (BAI) (cf. annexe 2, p 102),

- l'agent du service administratif établit le BAI en remplissant le carnet de bon d'achat interne pré numéroté et auto-carboné, déjà imprimé en deux exemplaires pour chaque bon,
- l'agent du service administratif transmet les deux exemplaires du BAI au chef service demandeur, qui les vise et les lui retourne,
- l'original du BAI est transmis au DAF par l'agent administratif,
- le DAF vérifie que la dépense est prévue au budget et vise le BAI,
- l'original du BAI visé est retourné au service administratif pour préparation de la commande,

Les carnets de BAI sont gardés au niveau du service administratif qui conserve les souches après visa du demandeur et signature du DAF,

5-1-2 Engagement des dépenses

L'engagement des dépenses est effectué par le Directeur Administratif et Financier (DAF) si la dépense est prévue au budget et si le financement est disponible.

A l'exception des petites dépenses, tout achat fera l'objet d'un bon de commande. Les carnets de bon de commandes pré-numérotés et auto-carbonés sont tenus par le service administratif.

La procédure d'engagement de dépense dépend du montant de l'achat comme décrit dans le tableau : "achat de fournitures et équipements" (cf. annexe 3, p 103).

5-1-3 La commande

L'agent du service administratif, vérifie que les deux signatures sont apposées sur le BAI et passe la commande après avoir choisi le fournisseur.

La commande est matérialisée par l'établissement d'un bon de commande (BC) (cf. annexe 4, p 104) à partir du BAI en inscrivant :

- la date, le nom du fournisseur, le lieu de livraison,
- l'objet de la commande (description de la nature de l'achat et de sa destination)
- le service bénéficiaire,
- le numéro du BAI

- les articles ou prestations à fournir (désignation, unité, quantité, prix unitaire, montant, imputation budgétaire),
- le total général de la commande en chiffre et en lettre,
- le bon de commande (BC) auquel est joint l'original du BAI, est transmis au DAF puis au DE pour signature.

Après signature du BC, le service administratif établit la commande auprès du fournisseur en quatre exemplaires distribués comme suit :

- o les deux premiers exemplaires sont envoyés au fournisseur ; l'original sera retourné, accompagné de la facture,
- o le troisième exemplaire accompagné de l'original du BAI est conservé au service administratif dans un classeur « commande en cours » en attendant la livraison.
- o le dernier exemplaire reste à la souche du carnet.

L'agent administratif transmet le BC au fournisseur par le biais du cahier de transmission du courrier « départ ». En ce qui concerne les fournisseurs qui ne sont pas à Dakar, la commande est passée par fax ou encore le BC est envoyé par le service de courrier DHL.

Si la commande est transmise par fax, l'agent du service administratif envoie le BC par la suite par courrier.

5-1-4 Les procédures de réception

L'agent administratif avec la collaboration de l'assistant TIC, établissent le Procès-Verbal (PV) de réception (cf. annexe 5, p 105) qui est rempli à la réception de chaque matériel.

Dès réception du matériel, l'agent administratif en relation avec le demandeur :

- o procède à la confrontation du bon de livraison (BL) du fournisseur, du bon de commande et du BAI (le deuxième exemplaire du bon de commande accompagné de l'originale du BAI),
- o vérifie physiquement la réception (manquant éventuel, réserve...),
- o appose sur l'exemplaire du BC un tampon : «LIVRE-CONFORME » plus leur visa,
- o transmet à l'auditeur interne le BAI et le BC ainsi visés.

5-1-5 Traitement de la facture du fournisseur

Toutes les factures sont reçues au secrétariat du DE et suivant le même cheminement que le courrier « arrivé », décrit dans la partie « traitement du courrier ».

Le DE impute toutes les factures à l'auditeur interne qui doit les certifier.

La procédure de certification par l'auditeur est la suivante :

- l'auditeur interne vérifie que la facture est accompagnée du BC et du BAI,
- il joint l'exemplaire du BAI et vérifie la conformité entre le BAI et le BC, le BL et la facture,
- il certifie la facture (cachet certifié plus date),
- il transmet les factures certifiées au DAF.

Les factures non-certifiées sont retournées au Service Administratif avec des observations pour les informations manquantes.

Le DAF procède à l'imputation budgétaire des factures et les remet au secrétariat pour transmission au Chef comptable ;

Les factures sont transmises au secrétariat au Chef comptable par cahier de transmission à l'appui.

5-1-6 Comptabilisation de la facture fournisseur

Les factures fournisseur certifiées sont transmises au Chef comptable qui à son tour les rapproche aux copies initialement reçues.

Les copies initialement reçues sont accompagnées de photocopie de factures certifiées et classées dans le chrono des achats.

Le Chef comptable procède à l'imputation comptable des factures et les transmet à l'Assistante comptable pour la saisie en comptabilité.

Chaque facture est annulée par le cachet saisi et est accompagné du bordereau de saisie tiré du logiciel de comptabilité.

Les factures saisies sont classées dans le chrono des factures en instance de règlement.

5-1-7 Les acquisitions par consultation restreinte et appel d'offre

Une fois l'engagement des dépenses autorisées, le dossier de consultation établi par le service demandeur est transmis au service administratif pour le déroulement de la procédure de consultation d'appel d'offre.

5-1-7-1 Avis aux soumissionnaires

Il est obligatoire de consulter trois (3) soumissionnaires au moins en leur demandant d'envoyer leurs offres sous-plis fermés à : «Monsieur le Directeur Exécutif du CORAF/WECARD ».

Les offres techniques et financières sont contenues dans une enveloppe cachetée portant mention « Réponse à la consultation restreinte ou à l'appel d'offre N° ... relatif à ... ».

5-1-7-2 Dépouillement des offres

Les offres sont reçues au secrétariat du DE et gardés jusqu'au jour prévu pour leur ouverture.

Le comité chargé du dépouillement des offres est désigné par une note de service signée par le DE.

Le contenu des offres est paraphé par les membres de la commission, et un procès-verbal (PV) est établi.

Ce PV est ensuite soumis à l'approbation des membres présents au dépouillement et une commission technique restreinte est désignée séance tenante pour l'analyse des offres.

5-1-7-3 Analyse technique des offres

L'analyse technique des offres est effectuée par le service demandeur en collaboration avec des membres de la commission de dépouillement et de toute autre personne susceptible de donner un avis pertinent. Elle comporte les étapes suivantes :

- choix du mieux disant, (meilleure offre technique au meilleur prix en tenant compte des garanties professionnelles et financières et des délais d'exécution),

- classement des offres,
- préparation du procès-verbal en indiquant le soumissionnaire retenu en deux exemplaires,
- soumission du procès-verbal, du classement et des offres à l'approbation du Directeur Exécutif,

L'avis technique est donné sur la base d'une grille de cotation comportant les critères suivants:

- présentation des offres,
- moyens mis en œuvre, compétence des experts,
- référence, délai.....

5-1-7-4 Etablissement du contrat

Après dépouillement, une copie du PV, les termes de référence et l'avis technique sont envoyés au DAF pour notification au fournisseur retenu et établissement de contrat.

Les contrats sont établis en trois exemplaires par le ou la secrétaire de la Direction Administrative ou financière et sont d'abord soumis au prestataire pour lecture et approbation.

Les trois exemplaires du contrat sont signés par le prestataire et le DE et réparti comme suit/

- un pour le prestataire,
- un pour le classement du DE,
- un pour le DAF.

Trois photocopies doivent être faites pour le service demandeur, pour la comptabilité et pour le classement de la secrétaire du DAF.

Les contrats sont numérotés chronologiquement et enregistrés dans un registre.

5-2 Procédures de gestion extracomptable des immobilisations

Dans cette partie, nous mettrons l'accent sur le suivi extracomptable du matériel, le classement des documents comptables et leur comptabilisation tel qu'il suit ;

- ✓ tenue du fichier des immobilisations et identification du matériel,
- ✓ l'inventaire physique et mouvement (entrée de nouvelles immobilisations, sortie d'immobilisations)
- ✓ des comptes d'immobilisations seront ouverts par nature conformément aux prescriptions du plan comptable SYSCOHADA en vigueur,
- ✓ en plus du classement normal des factures d'achat, une copie de la liasse de pièces justificatives doit être classée dans un classeur des immobilisations,

La liasse est composée de la facture, du bon de commande, du bon d'achat interne et du procès-verbal de réception.

5-2-1 Suivi et identification du matériel et mobilier de bureau

Pour le suivi des immobilisations, le responsable chargé de la gestion des immobilisations tient un fichier des immobilisations et établit une fiche de détention des immobilisations par salle d'occupation sur la base d'un inventaire exhaustif.

En ce qui concerne l'identification, le mobilier et le matériel de bureau est référencé, un numéro unique d'identification doit être attribué à chaque immobilisation.

Sur chaque matériel et mobilier, est collée une étiquette mettant en évidence ce numéro. Le numéro peut être aussi mentionné sur l'immobilisation à l'encre indélébile afin d'éviter les inconvénients de l'étiquette qui pourrait se décoller facilement. Ce numéro est reporté sur le fichier des immobilisations.

Le fichier des immobilisations doit comporter les informations suivantes :

- ✓ numéro d'identification,
- ✓ description,
- ✓ date et valeur d'acquisition
- ✓ date de cession s'il y a lieu ou de transfert

- ✓ valeur de cession s'il y a lieu
- ✓ observation s'il y a lieu.

Les nouvelles acquisitions sont référencées selon le même processus avant leur mise en service ; et le fichier des immobilisations mise à jour automatiquement.

5-2-2 Inventaire physique des immobilisations

Le responsable chargé de la gestion des immobilisations est tenu de procéder à chaque fin d'exercice (décembre) à l'inventaire physique du mobilier et du matériel de bureau.

Il est aidé en cela par une personne du service comptabilité.

Dans chaque bureau est affichée une liste du matériel recensé (fiche de détention d'immobilisation).

Cette liste doit être signée par le responsable chargé des immobilisations et les titulaires du bureau.

Les écarts éventuels entre le fichier des immobilisations et l'inventaire physique annuel doivent être expliqués par le titulaire.

Les responsables chargés de la gestion des immobilisations procède à la mise à jour du fichier des immobilisations sur la base des fiches et en fait une édition datée en deux copies.

Ils signent les deux copies et les transmettent au DAF pour visa. Après s'être assuré que le tableau des immobilisations ainsi édité correspond bien aux fiches des immobilisations, il vise le tableau.

Le responsable chargé de la gestion des immobilisations garde une copie pour classement et remet à la comptabilité la deuxième copie.

5-2-3 Transfert de mobilier

Tout transfert de mobilier d'un bureau à un autre doit faire l'objet d'une fiche de transfert signé par le DAF, le titulaire d'origine, et le nouveau titulaire. Les fiches de détention d'immobilisations des personnes concernées devront être mises à jour.

5-2-4 Réforme et sortie d'immobilisation

Le responsable, chargé de la gestion des immobilisations, est tenu d'établir une proposition de sortie d'immobilisations (PSI) comportant les renseignements suivants :

- ✓ l'intitulé et le numéro d'immatriculation du bien,
- ✓ la date de mise en service,
- ✓ la valeur d'origine,
- ✓ le cumul des amortissements pratiqués (au cas échéant),
- ✓ la valeur comptable nette,
- ✓ le motif de la sortie,
- ✓ le mode de sortie (cession, mise au rebut destruction...);
- ✓ la valeur de renouvellement

Cette PSI est envoyée au DAF qui la soumet au DE pour accord.

5-3 Assurance des immobilisations

Le Directeur Administratif et financier doit veiller à ce que le SE du CORAF/ WECARD, souscrive à une police d'assurance qui couvre les risques principaux que sont : l'incendie, le vol, la responsabilité civile.

Le DAF doit :

- veillez à ce que toute nouvelle acquisition d'immobilisations soit couverte par une police d'assurance,
- procéder à la fin de chaque année à la réévaluation des capitaux couverts par les assurances,
- prendre les mesures nécessaires pour que les biens concernés par les polices soient la propriété du CORAF/WECARD et qu'ils existent effectivement.

Le DAF doit également entreprendre une révision des contrats chaque fois que le risque couvert, varie sensiblement.

Le SE du CORAF/WECARD a l'avantage d'avoir un manuel de procédures adapté à ses besoins du moment. Ce document constitue un référentiel en ce sens qu'il guide le personnel sur le traitement des informations. Mais nous constatons que l'application des procédures connaît des failles et expose l'entreprise à divers risques. Le processus de gestion des immobilisations objet de notre étude, est aussi concerné par les limites de l'application des procédures ou du dispositif de contrôle interne. Grâce à l'évaluation périodique du dispositif de contrôle interne, les anomalies peuvent être décelées et corrigées à temps.

Nous développerons dans le chapitre suivant, l'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF/ WECARD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Evaluation du processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF/WECARD

Il est nécessaire de juger de l'efficacité du système de contrôle interne dans une entreprise. La périodicité et le champ d'action dépend de la périodicité des actions de suivi mises en œuvre. Evaluer un processus, c'est déterminer comment il fonctionne réellement tout en tenant compte de l'évolution de ses objectifs. En d'autres thèmes c'est étudier le fonctionnement du contrôle interne et les résultats des tests effectués.

Après avoir pris connaissance avec l'environnement du sujet, la démarche que nous avons adoptée pour cette première évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations est la suivante :

- 1- la phase de préparation,
- 2- la phase de conduite de la mission, c'est la conception et la mise en œuvre du programme de vérification,
- 3- la phase de restitution ou formalisation des travaux.

6-1 La préparation de la mission

Elle commence après la prise de connaissance de l'entreprise et du processus à auditer. Elle englobe :

- la décomposition du processus en sous-processus ou objets auditables,
- l'élaboration du plan de mission,
- l'établissement du rapport d'orientation,
- l'élaboration du tableau des risques,

6-1-1 La décomposition du processus en sous-processus

L'auditeur se charge de dissocier le processus en sous processus pour faciliter l'évaluation. Pour le faire, nous nous sommes basée sur les pratiques qui constituent les grandes lignes du processus. Le processus de gestion des immobilisations décomposé donne les sous-processus suivants :

- les processus d'acquisition des immobilisations (expression du besoin, commande, livraison, comptabilisation, mouvement,
- l'enregistrement comptable des opérations relatives aux immobilisations (entrée, amortissement, sortie),
- le fichier des immobilisations et l'inventaire physique des biens,
- l'entretien, la protection et la sécurité des immobilisations,
- la cession des immobilisations.

La décomposition permet d'étudier le fonds du processus et d'élaborer un plan de mission adéquat.

6-1-2 Le plan de mission

Le plan de mission ci-dessous, décrit l'objectif de la mission, le champ d'action, la durée, les ressources allouées.

Plan de mission	
Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
Objectif : Evaluer l'efficacité, la pertinence, la qualité du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	
Champ d'action : Le travail portera sur l'ensemble des immobilisations de l'entreprise, mais il ne couvrira pas les bâtiments.	
Durée et dates : La mission a duré 3 mois à compter du 15 juillet 2009 au 15 septembre 2009 pour faire cette évaluation.	
Ressources allouées : L'évaluation s'est réalisé grâce aux efforts fournis par un stagiaire : nous même	

6-1-3 Le rapport d'orientation

Le rapport présenté ci-dessous rappelle l'objectif général et le scinde en objectifs spécifiques. Au cours de la phase de prise de connaissance, nous avons relevé un certain nombre de points qui sont cités dans le rapport d'orientation.

RAPPORT D'ORIENTATION

EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE DU PROCESSUS DE GESTION
DES IMMOBILISATIONS

Mission assurée par : Stagiaire

Mission supervisée par : le DAF

Période d'exécution : 15 juillet au 15 septembre 2009

Rappel des objectifs généraux de la mission

Vérifier l'efficacité, la pertinence, la qualité, la fiabilité et l'utilité du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations.

Eléments identifiés lors de la phase de prise de connaissance

- les informations comptables sur les immobilisations ne sont pas transférées de façon exhaustive dans la base de données du nouveau logiciel lors du passage du logiciel Sage SAARI au TOMPRO en 2003,
- les inventaires physiques d'immobilisations ne sont pas organisés périodiquement,
- le personnel du service administratif évoque un manque de temps pour gérer convenablement les immobilisations,
- les immobilisations sont mouvementées d'un bureau à un autre sans traçabilité,
- les locaux regorgent d'un grand nombre de matériels vétustes, non utilisés,
- un écart de FCFA 48 485 730 entre le fichier des immobilisations et les données comptables (cf. annexe 7, p 107),
- le matériel informatique et le mobilier et matériel de bureau sont vieux.

Champ d'action : axe de travail et d'investigation (fonctions, processus, activités et zones géographiques concernés par la mission)

Les informations comptables,
30 factures d'achat d'immobilisations,
le fichier des immobilisations,
l'inventaire physique des immobilisations,
le plan budgétaire.

Limites ou exclusions éventuelles du champ de l'audit

Notre étude ne portera pas sur les bâtiments.

Description des objectifs spécifiques d'audit (dispositifs de contrôle interne concernés par les tests d'audit)

S'assurer que les budgets d'investissements sont élaborés pour permettre un suivi efficace des engagements et que les dépassements de budget ont fait l'objet d'un accord écrit,

s'assurer du respect des procédures en ce qui concerne le processus d'acquisition des immobilisations,

s'assurer que l'enregistrement comptable des opérations relatives aux immobilisations est exhaustif, les informations sont fiables et produites en temps réel,

s'assurer que l'entreprise tient un fichier des immobilisations et que ce fichier est fiable et complet,

s'assurer que l'entreprise a pris des dispositions nécessaires pour entretenir, protéger et sécuriser les immobilisations,

s'assurer que les fournisseurs ont été choisis en tenant compte des facteurs qualité/prix conformément aux exigences des dirigeants,

s'assurer que les factures sont soigneusement identifiées et communiquées au responsable de contrôle, les pertes de factures sont vite décelées et traités à temps.

6-2 La conduite de la mission

Nous nous sommes imprégnée de la mission grâce aux travaux de préparation que nous avons effectués. La mission se concrétise avec la mise en œuvre du programme de vérification via les feuilles de couvertures et les différents tests menés.

6-2-1 Le programme de vérification

Il consiste à élaborer et à mettre en œuvre le programme de vérification à travers les feuilles de couverture. Les feuilles de couverture relatives aux objectifs de notre étude sont présentées ci-dessous :

Feuille de couverture pour l'élaboration des budgets d'investissement et du suivi des engagements

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que les budgets sont élaborés pour permettre un suivi efficace des engagements et que les dépassements de budget ont fait l'objet d'un accord écrit,		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir auprès du service administratif, la planification du budget d'investissement et voir si les budgets sont élaborés convenablement, Obtenir le tableau de suivi des engagements, Obtenir les accords écrits de dépassement, Rapprocher le plan budgétaire au tableau de suivi des investissements, Rapprocher les accords écrits de dépassement aux dépenses supplémentaires constatées.		
Résultats Les procédures sont respectées		
Conclusions La probabilité d'occurrence du risque est faible		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour l'acquisition des immobilisations

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer du respect des procédures en ce qui concerne le processus d'acquisition des immobilisations		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir auprès du service administratif, un échantillon de 30 factures Obtenir les BAI et BC relatifs aux factures Obtenir auprès DAF l'organigramme Rapprocher la facture aux PV de réception, BC, BAI, et s'assurer que la dépense est planifiée pour chaque achat.		
Résultats Les procédures sont respectées		
Conclusions La probabilité d'occurrence du risque est faible		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour l'enregistrement comptables des opérations

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que l'enregistrement comptable des opérations relatives aux immobilisations est exhaustif, les informations sont fiables et produites en temps réel,		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir de la hiérarchie l'autorisation de vérifier l'existence des immobilisations acquises dans la base de données du logiciel de gestion utilisé Obtenir un extrait comptable des amortissements des immobilisations constituant notre échantillon Obtenir la liste des immobilisations sorties Obtenir la liste exhaustive des immobilisations de l'entreprise Rapprocher la liste avec ces documents obtenus.		
Résultats Toutes les immobilisations acquises ne figurent pas dans le système. Les amortissements ne sont régulièrement comptabilisés Il n'y a pas d'écritures constatant la sortie des immobilisations vétustes non utilisées		
Conclusions Les données comptables relatives aux immobilisations ne sont pas fiables La probabilité de la survenance du risque de malversation est élevée		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour la tenue du fichier des immobilisations

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que l'entreprise tient un fichier des immobilisations et que ce fichier est fiable et complet.		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir auprès du DAF, l'extrait du fichier des immobilisations et les données comptables tenu par le logiciel de gestion Obtenir la liste complète des immobilisations Obtenir la liste des immobilisations sorties Obtenir le classeur des immobilisations Rapprocher les documents obtenus.		
Résultats Il existe des écarts entre la liste des immobilisations et le fichier des immobilisations du système. Le fichier des immobilisations n'est pas à jour conformément aux procédures. Le classeur des immobilisations existe mais il n'est pas à jour.		
Conclusions Le fichier des immobilisations n'est pas fiable.		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour l'entretien la protection et la sécurité des immobilisations

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que l'entreprise a pris des dispositions nécessaires pour entretenir, protéger et sécuriser les immobilisations		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir la liste des contrats d'assurance Obtenir la liste des contrats de prestations de services pour l'entretien Obtenir le classeur des contrats Visiter les locaux pour juger de l'état d'entretien du matériel Vérifier que les contrats sont à jour		
Résultats Les contrats sont à jour, les locaux sont bien entretenus		
Conclusions La probabilité de survenance du risque est faible		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour le choix des fournisseurs

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que les fournisseurs ont été choisis en tenant compte des facteurs qualité/prix conformément aux exigences des dirigeants		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir la liste des fournisseurs présélectionnés par l'entreprise, Obtenir la listes des fournisseurs ayant répondu à l'appel d'offre, Comparer les propositions des fournisseurs non retenus à ceux qui sont retenus, Vérifier si les procédures sont bien respectées pour les choix effectués.		
Résultats Les fournisseurs sont choisis en toute objectivité.		
Conclusions La probabilité de survenance d'un aléa est faible		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

Feuilles de couverture pour la réception et contrôle des factures

Mission :	Programme de vérification	Réf :
Feuille de couverture de test		Commentaires
Objectifs de contrôle/audit S'assurer que les factures sont soigneusement identifiées et communiquées au responsable de contrôle, les pertes de factures sont vite décelées et traités à temps		
Modalités d'exécution (tests) Obtenir l'autorisation d'accéder au système, Obtenir le classeur des factures payées et des factures en instance de paiement, Obtenir le registre des factures arrivées Comparer les références des factures reçues aux références des factures dans le système Comparer les données du système aux données des classeurs, Vérifier que les comptes fournisseurs d'investissement sont soldés et que le montant en comptabilité est fiable.		
Résultats Les factures sont enregistrées à temps et les fournisseurs sont réglés dans les délais prévus.		
Conclusions La probabilité de survenance d'un aléa est faible		
Rédacteur : Stagiaire		Chef de mission

6-2-2 Etude des rapports d'auditeurs interne et externes

Nous avons pris en compte le rapport des auditeurs internes et externes dans notre mission.

- **Rapport de l'auditeur interne**

Nous avons étudié le rapport de l'auditeur interne sur la gestion des immobilisations (cf. annexe 10, p113) et avons pris en compte ses remarques dans notre étude.

- **Rapport de l'auditeur externe**

Les auditeurs externes ont émis des avis peu favorable sur la gestion des immobilisations du SE du CORAF /WECARD car les informations produites par la comptabilité a entrainé une certification avec réserve de leur part sur le cycle des immobilisations.

6-2-3 Présentation des résultats du questionnaire

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) que nous avons utilisé à porter sur les composantes du processus de gestion des immobilisations. Les résultats sont présentés en annexe (cf. annexe 8, p 108).

An niveau de l'expression du besoin les réponses que nous avons reçues sont satisfaisantes donc il n'y a pas de risque inhérent détecté.

La commande des biens est passée conformément aux procédures auprès des fournisseurs crédibles. La survenance d'un risque est quasi nulle à ce niveau.

Au moment de la livraison des biens, ce sont les mêmes agents qui ont sélectionné les fournisseurs qui réceptionnent les biens. Il apparaît alors des risques inhérents liés au processus de gestion et liés aux ressources humaines.

6-2-4 Tests de conformité

Au niveau de cette étape nous nous sommes assurée de la bonne exploitation des procédures (cf. annexe 11, p 116). Nous avons procédé par sondage et par échantillonnage, de la budgétisation des besoins au suivi des immobilisations par la comptabilité, pour garantir les bonnes pratiques qui constituent les forces de l'entreprise sont bien exploitées.

Nous avons également interviewé le personnel de la comptabilité sur le traitement des informations comptables du processus de gestion des immobilisations. A chaque niveau du processus où la documentation est existante, nous avons pris un échantillon pour vérifier l'application des procédures. Nous nous sommes basés sur un échantillon de trente (30) factures, le plan budgétaire, le fichier des immobilisations, les polices d'assurances.

Grace à l'échantillon des factures, nous avons contrôlé :

- ✓ premièrement que chaque facture est accompagnée du BC, du BAI, du PV de réception, ou BL, et d'une copie de la preuve du moyen de règlement. La procédure est respectée à ce niveau,
- ✓ deuxièmement que les documents qui accompagnent la facture sont remplis et traités conformément aux procédures, la procédure est appliquée,
- ✓ troisièmement que les achats ont été budgétisés avant de passer la commande. A ce stade, nous avons constaté que tous les biens ne sont pas budgétisés à l'avance, en ce qui concerne le matériel informatique. Il arrive que le matériel soit endommagé avant la fin de son amortissement,
- ✓ quatrièmement la visualisation du fichier des immobilisations a révélé que la liste n'est pas complète, toutes les immobilisations n'y figurent pas ; la procédure n'est pas respectée.

Le plan budgétaire est respecté scrupuleusement sauf cas de force majeure, où le DAF se voit obligé de prendre une décision pour ne pas freiner les activités. C'est le cas des décaissements qu'il autorise pour l'acquisition du matériel de transport.

Les polices d'assurances sont à jour et concernent principalement le matériel de transport.

L'entretien et la maintenance des locaux sont confiés à des prestataires, nous avons donc vérifié si les contrats de prestation de services sont à jour.

Toutefois nous ne devons pas perdre de vue que l'échantillon n'est pas la population entière mais nous donne juste une vision d'ensemble.

6-3 Le contrôle interne au CORAF/WECARD

Les procédures mises en place doivent prendre en compte les risques suivants :

- que certains achats réalisés (et les dettes correspondantes) ne sont pas enregistrés en comptabilité
- que les achats enregistrés ne correspondent pas à une opération réelle,
- que les achats soient surfacturés,
- que les dettes au bilan soient mal évaluées,
- que les engagements pris à la clôture de l'exercice ne soient omis des livres comptables.

Les procédures mises en place doivent comprendre les contrôles clés suivants :

- qu'une demande d'achat établie par les services utilisateurs existent et qu'elle est conforme au budget ;
- que les fonctions ayant trait aux commandes sont distinctes de celles de réception de stockage, d'expédition, d'enregistrement comptable et du règlement des factures,
- que les personnes autorisées à émettre des bons de commandes sont désignés par écrit et un montant maximum autorisé est défini ;
- que le choix du fournisseur permet d'obtenir par comparaison des possibilités offertes, le meilleur prix eu égard à la qualité exigée ;
- qu'un bon d'entrée est établi pour chaque réception ;
- qu'un contrôle des réceptions est prévu (contrôle de spécification et quantité contrôle qualité) ;
- que la comptabilité est organisée de manière que soient évités :
 - la perte ou l'absence du suivi des factures fournisseurs,
 - les confusions dans la tenue des comptes fournisseurs,
 - l'enregistrement incorrect des charges nées de ces opérations,
 - la non-comptabilisation des engagements en fin d'exercice ;
- que les factures sont comparées avec une copie des bons de commandes et de livraison,
- que les factures soient approuvées par une personne autorisée avec la mention " bon à payer",

- que les factures comptabilisées portent la référence de l'enregistrement afin d'éviter les doubles comptabilisations ;
- que les factures payées soient annulées par la mention "payée".

6-4 Analyse des résultats de la mission

L'analyse synoptique des interviews, des réponses aux questionnaires et des remarques personnellement relevées durant la période de l'inventaire physique des immobilisations, a permis de nous prononcer sur les forces et faiblesses du système de contrôle interne.

6-4-1 Forces relevées à la suite du questionnaire

Nous avons choisi de définir comme forces du système les réponses favorables que nous avons recueillies et qui sont conformes aux procédures du CORAF/WECARD. Ces forces sont :

- ✓ il existe un plan d'investissement annuel, et des procédures en cas de dépassement du budget,
- ✓ l'expression des besoins précède l'établissement du bon d'achat interne qui à son tour est visé par le demandeur et le DAF pour le suivi et l'imputation budgétaire,
- ✓ le bon de commande est établi sur la base du bon d'achat interne, et visé par le DAF pour approbation,
- ✓ l'établissement d'un PV de réception pour la réception des biens livrés et sa comparaison systématique avec le bon de commande,
- ✓ l'existence d'un fichier des immobilisations,
- ✓ les sorties d'immobilisations sont autorisées par la Direction générale,
- ✓ le suivi comptable (comptabilisation, amortissement) des immobilisations est fait par le logiciel actuellement utilisé le TOMPRO selon les règles et réglementation en vigueur au SENEGAL, soit le respect des normes comptables du SYSCOHADA,
- ✓ les bons de commande et les bons d'achat internes sont pré numérotés chronologiquement,
- ✓ les acquisitions sont faites par appel d'offre selon les dispositions du manuel de procédures,
- ✓ le choix des fournisseurs est objectif,

- ✓ le SE du CORAF/WECARD a souscrit aux services d'un spécialiste en passation des marchés ; il opère par appel d'offre pour l'acquisition de certaines immobilisations,
- ✓ les demandes non budgétisées ne sont pas autorisées quand elles dépassent une certaine somme,
- ✓ les budgets sont élaborés avec la collaboration des responsables de département,
- ✓ l'entité souscrit à des polices d'assurance pour certains biens,
- ✓ le SE du CORAF/WECARD a procédé à l'inventaire physique des immobilisations pour l'exercice 2008 auquel nous avons participé.

6-4-2 Faiblesses du dispositif de contrôle interne

Les faiblesses relatent les axes d'amélioration du dispositif de contrôle interne à travers les feuilles d'analyse du risque (FAR) que nous exposons ci-dessous.

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 1 / 12
Risque : Fraude Probabilité d'occurrence du risque de fraude par complicité entre agents est élevée.		
Constats/Faits : La réception du matériel est faite par les personnes qui ont passé la commande.		
Cause : Un manque de personnel au service administratif.		
Conséquences : La livraison de matériel peut ne pas être exhaustive car le réceptionniste peut affirmer avoir reçu des éléments qui n'ont pas été livrés.		
Solutions/Recommandations : L'intégrité du personnel n'est pas remise en cause mais l'assurance d'un bon contrôle exige une séparation des tâches pour minimiser les risques.		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 2 / 12
Risque : vol d'immobilisations Risque de vol avec une forte probabilité d'apparition		
Constats/Faits : Le procès-verbal de réception n'est pas envoyé au service comptable		
Cause : Le personnel qui réceptionne les biens n'a pas connaissance des procédures		
Conséquences : Le fichier des immobilisations n'est pas à jour. L'absence de contrôle entre les éléments reçus et les éléments commandés par le comptable. Les réclamations pourraient être impossible plus tard et le contrôle difficile		
Solutions/Recommandations : Sensibiliser le personnel sur l'application des procédures Veiller à ce que le PV de réception soit transmis à la comptabilité expressément pour un suivi rigoureux à leur niveau		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 3 / 12
Risque : Risque de perte des immobilisations La probabilité que l'entreprise ne puisse pas situer et reconnaître ses biens est très élevée.		
Constats/Faits : Les immobilisations corporelles ne sont pas toutes codifiées et les appellations comptables diffèrent des appellations du fichier des immobilisations constituées par l'entreprise.		
Cause : Les immobilisations ne sont pas répertoriées avec des appellations uniformes.		
Conséquences : Il existe des immobilisations dans le fichier comptable que nous ne retrouvons pas physiquement. Le suivi du mouvement des immobilisations est très difficile et les confusions au niveau des immobilisations entraînent la diffusion d'informations peu fiable sur le patrimoine réel de l'entreprise.		
Solutions/Recommandations : Mettre en œuvre les actions nécessaires pour la codification des immobilisations. Elaborer une proposition de suivi de transferts des immobilisations (cf. annexe 9, p 112).		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 4 / 12
Risque : non fiabilité de l'information comptable Risque inhérent au système d'informations.		
Constats/Faits : Il existe au sein de l'entreprise, des immobilisations complètement amorties ou mises au rebut ou détruites qui ne sont pas sorties définitivement de la comptabilité.		
Cause : Le personnel du service comptable évoque le manque de temps et de personnel pour passer les écritures relatives aux immobilisations.		
Conséquences : Les principes comptables ne sont pas respectés et impactent l'image fidèle de l'entreprise en causant aussi la non-certification des états financiers annuels par les auditeurs Les informations comptables ne sont pas fiables Le fichier des immobilisations n'est pas à jour. Les locaux sont encombrés		
Solutions/Recommandations : Mettre l'accent sur le suivi comptable des immobilisations, si possible en faire la responsabilité d'un comptable pour assurer la fiabilité des informations.		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 5 / 12
<p>Risque : sous-évaluation des immobilisations</p> <p>La survenance de ce risque est élevée et il peut constituer une porte d'entrée pour d'autres risques.</p>		
<p>Constats/Faits :</p> <p>La comptabilité ne sait pas où classer certains biens qui sont de par leur nature des immobilisations mais que le SE du CORAF/WECARD de par les revenus qui lui sont alloués, et de par la vitesse de consommation de ces biens les classe en charge.</p>		
<p>Cause :</p> <p>Les biens qui ne doivent être considérés comme des immobilisations ne sont pas connus du personnel du service comptable.</p>		
<p>Conséquences :</p> <p>La comptabilité choisi délibérément de classer les biens de cette catégorie en immobilisation ou en charges et la liste des matériels n'est pas exhaustive (mauvaise imputation des flux comptables).</p>		
<p>Solutions/Recommandations:</p> <p>Elaborer la liste exhaustive (ou proposer un plafond) des biens à considérer comme des charges et la mettre à la disposition du service comptable pour exploitation.</p>		
Etabli par : Stagiaire	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 6 / 12
Risque : perte des immobilisations L'apparition de ce risque est très élevée		
Constats/Faits : L'inventaire physique des immobilisations n'est pas effectué régulièrement à la fin de chaque année		
Cause : L'absence de planification des inventaires et le manque de temps du personnel		
Conséquences : le montant réel des immobilisations reste incertain à la fin de l'exercice comptable, les informations financières comprises dans le dossier des immobilisations n'est pas à jour ; les recherches d'informations se font de façon extracomptable.		
Solutions/Recommandations : Les inventaires physiques des immobilisations doivent se dérouler chaque année par le Service Administratif et financier qui en fonction de sa disponibilité, pourrait l'externaliser en les confiant à un cabinet		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 7 / 12
Risque : non traçabilité des immobilisations La fréquence de ce risque est très élevée.		
Constats/Faits : Le fichier des immobilisations n'est pas mise à jour régulièrement		
Cause : Le personnel administratif et comptable juge qu'il n'a pas assez de temps pour gérer le classeur des immobilisations et le renseigné convenablement.		
Conséquences : Les renseignements du fichier actuel ne sont pas réels en ce qui concerne le transfert du matériel, leur existence et leur emplacement dans l'entreprise.		
Solutions/Recommandations : Mettre à jour le fichier des immobilisations et assurer son suivi régulier par les comptables en attendant l'inventaire physique annuel.		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n : 8 / 12
<p><u>Risque</u> : Certification sous réserve des états financiers L'occurrence de ce risque est omniprésente au sein de l'entreprise.</p>		
<p><u>Constats/Faits</u> : les auditeurs ont certifié les états financiers sous réserve à cause du processus de gestion des immobilisations non fiable.</p>		
<p><u>Cause</u> : Les informations financières sur les immobilisations ne sont pas fiables.</p>		
<p><u>Conséquences</u> : Il existe des écarts entre la valeur des immobilisations dans la comptabilité et le fichier des immobilisations. Le manque de crédibilité des informations sur les immobilisations, éveille la susceptibilité des bailleurs de fonds sur l'utilisation des fonds alloués au SE du CORAF/WECARD, remise en cause du travail du personnel chargé des immobilisations.</p>		
<p><u>Solutions/Recommandations</u>: Le service comptable doit trouver la cause des écarts et les corriger. Si cela s'avère impossible, les dirigeants doivent prendre des décisions pour ces écarts actuels et veiller à ce que d'autres ne s'ajoutent plus.</p>		
Etabli par : Stagiaire	Approuvé par :	Validé par :

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n : 9 / 12
<p>Risque : défaillance du système informatique La probabilité de survenance de risque est faible mais les impacts sont considérables.</p>		
<p>Constats/Faits : Le passage du logiciel Sage Saari au logiciel de gestion des projets "TOMPRO", a laissé des séquelles au niveau de la transmission des données sur les immobilisations. En effet la lecture actuelle du compte des immobilisations montre un écart important entre le total de l'extrait du grand livre des comptes d'immobilisations, et le fichier des immobilisations géré directement par le logiciel TOMPRO.</p>		
<p>Cause : A partir de l'analyse que nous avons fait de cet écarts et des entretiens avec le Chef comptable, nous avons décelé que la retranscription des reports à nouveau en 2003 report est à l'origine de ces différences. Cela peut s'interpréter par une fausse manipulation à l'origine des comptes du fait de la non maîtrise du nouveau logiciel ou par une défaillance du logiciel depuis sa conception. Nous avons opté pour cette dernière hypothèse car le Chef comptable affirme que le SE du CORAF/WECARD n'est pas la seule entité utilisant le logiciel "TOMPRO" à être confronté à cette situation avec les reports à nouveau.</p>		
<p>Conséquences : Les écarts proviennent de la défaillance du système informatique lié à la conception du logiciel "TOMPRO" La comptabilité ne produit pas des informations fiables sur les immobilisations. Les pertes de temps sont constatées car les informations sont produites de manière extracomptable.</p>		
<p>Solutions/Recommandations : La mise à jour expressément de la comptabilité est vivement recommandée. Il faudra également attirer l'attention des concessionnaires du logiciel pour trouver une solution.</p>		
<p>Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :</p>		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 10 / 12
Risque : absence de situation géographique des immobilisations Le risque est omniprésent dans les locaux de l'entreprise		
Constats/Faits : Le personnel déplace le matériel anarchiquement		
Cause : Un agent peut faire le tour des locaux et prendre un matériel dont il a besoin sans le notifier au service gestion du matériel. Il arrive qu'après usage, l'agent ne ramène plus le matériel en question.		
Conséquences : L'emplacement du matériel n'est pas maîtrisé, le gestionnaire du matériel ne peut pas localiser avec précision l'emplacement de certains matériels et cela ne facilite pas les travaux d'inventaires. Aussi, en cas de dommage on ne saurait à qui imputer la responsabilité.		
Solutions/Recommandations : L'instauration d'une fiche de transfert du matériel par le service qui a en charge la gestion du matériel, pourrait nous aider à résoudre cette inquiétude.		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n° : 11 / 12
Risque : l'arrêt des activités. La fréquence d'apparition de ce risque est très faible mais il est présent.		
Constats/Faits : Il n'existe pas de matériel pour remplacer le matériel en cas de panne.		
Cause : il arrive que les pièces de rechange d'un matériel ne soit pas disponibles sur le marché		
Conséquences : cette situation pourrait engendrer le retard dans le travail ou carrément empêcher le personnel d'atteindre ses objectifs.		
Solutions/Recommandations : Il serait dans l'avantage du SE du CORAF/WEACRD de se doter d'un petit magasin de pièces de rechange et d'instaurer une procédure pour pallier à cette situation.		
Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :		

FEUILLE D'ANALYSE DES RISQUES		
Papiers de travail	Entité : SE du CORAF/WECARD	Exercice : 2009
	Objet de la mission : Evaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations	FAR n : 12 / 12
<p>Risque : non exhaustivité de l'information Ce risque plane sur l'entreprise.</p>		
<p>Constats/Faits : L'entreprise n'a procédé à la sortie d'aucun matériel depuis 2003 ou si elle le fait physiquement, cela ne se constate pas en comptabilité.</p>		
<p>Cause : La situation pourrait s'expliquer par une mauvaise gestion des immobilisations.</p>		
<p>Conséquences : La fiche des immobilisations n'est pas fiable. Les données comptables ne reflètent pas la réalité.</p>		
<p>Solutions/Recommandations : le matériel amorti et non utilisé devrait être sorti, remplacer pour ne pas ralentir les activités de l'entreprise</p>		
<p>Etabli par : Stagiaire Approuvé par : Validé par :</p>		

6-5 Proposition de suivi de transfert des immobilisations

Les procédures doivent donner l'assurance d'un suivi satisfaisant des entrées et sorties des immobilisations. Les immobilisations doivent être localisées au sein de l'entreprise. Elles sont constituées de biens meubles et immeubles. Les biens meubles peuvent subir des mouvements ou être transférés dans un autre local. Il est nécessaire qu'un document retrace les mouvements des biens et renseigne le fichier des immobilisations.

Cette procédure n'existe pas au SE du CORAF/WECARD, et nous proposons une procédure de suivi de transfert des immobilisations (cf. annexe 9 : 112)

6-6 Cahier des recommandations

Dans le cahier des recommandations, nous recensons les recommandations découlant des feuilles d'analyses des risques. Nous faisons ressortir ces recommandations ci-dessous car elles doivent faire l'objet d'un suivi pour une amélioration du dispositif existant.

Recommandation 1 : L'intégrité du personnel n'est pas remise en cause mais l'assurance d'un bon contrôle exige une séparation des tâches pour minimiser les risques.

Recommandation 2 : Sensibiliser le personnel sur l'application des procédures. Veiller à ce que le PV de réception soit transmis à la comptabilité expressément pour un suivi rigoureux à son niveau.

Recommandation 3 : Mettre en œuvre les actions nécessaires pour codifier les immobilisations.

Recommandation 4 : Mettre l'accent sur le suivi comptable des immobilisations, si possible en faire la responsabilité d'un comptable pour assurer la fiabilité des informations.

Recommandation 5 : Elaborer la liste exhaustive (ou proposer un montant plafond) des biens à considérer comme des charges et la mettre à la disposition du service comptable pour exploitation.

Recommandation 6 : Il serait souhaitable que les inventaires physiques se déroulent chaque année sans espacement ; les dirigeants peuvent confier l'inventaire des immobilisations à un cabinet pour être certain de son exécution.

Recommandation 7 : Mettre à jour le fichier des immobilisations et assurer son suivi régulier par les comptables en attendant l'inventaire physique annuel.

Recommandation 8 : Le service comptable avec l'aide du gestionnaire du matériel, doit trouver la cause des écarts et les corriger. Si cela s'avère impossible, les dirigeants doivent prendre des décisions pour ces écarts actuels et veiller à ce que d'autres ne s'ajoutent plus

Recommandation 9 : pour les écarts constatés, la mise à jour expressément de la comptabilité est vivement recommandée. Il faudra également attirer l'attention des concessionnaires du logiciel pour trouver une solution pour l'intégration des reports à nouveau.

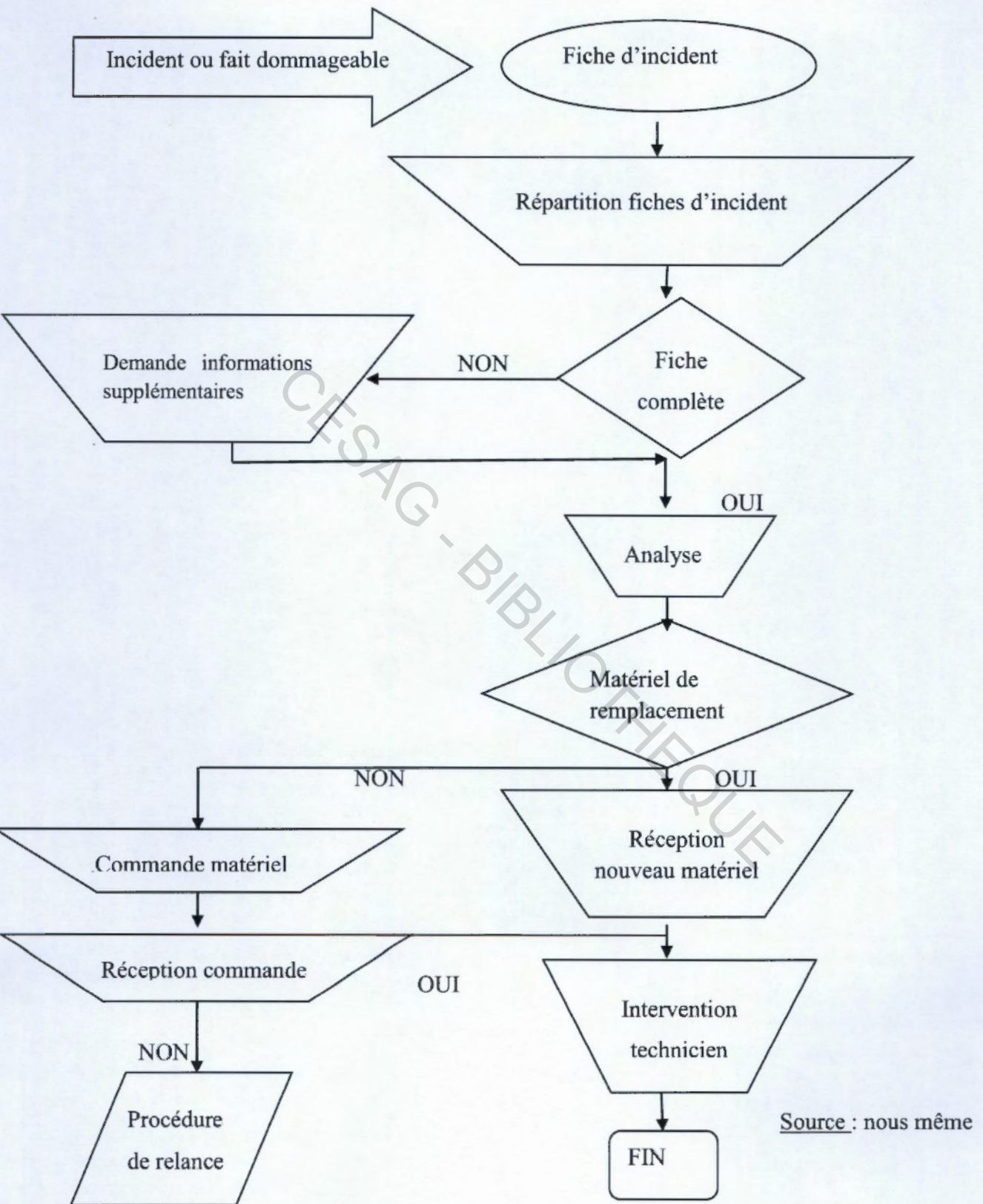
Recommandation 10: l'instauration d'une fiche de transfert du matériel par le comptable chargé du matériel, permettrait de retracer les mouvements de matériels au sein de l'entreprise.

Recommandation 11: il serait dans l'avantage du SE du CORAF/WEACRD de se doter d'un petit magasin de pièces de rechange et d'instaurer une procédure de gestion de panne des matériels.

Nous proposons dans la figure suivante un exemple de procédure de gestion des pannes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : Proposition de procédures de gestion des pannes



Légende

	Action		document
	Test		objectifs
	Autres procédures		

Source : nous-mêmes

Recommandation 12: le matériel amorti et non utilisé devrait être sorti, remplacer pour ne pas ralentir les activités de l'entreprise.

Nous avons pu évaluer le dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations au SE du CORAF/WECARD en suivant des étapes allant de la préparation de la mission à la restitution des résultats, lesquelles nous ont permis de mettre en exergue les forces du contrôle interne et ses faiblesses à travers les FAR.

Nous aboutissons à la fin de cette étude à l'élaboration du cahier de recommandations qui doit faire l'objet d'un suivi par le Directeur Administratif et financier pour améliorer la gestion des immobilisations au SE du CORAF/WECARD.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Nous arrivons au terme de cette deuxième partie, avec l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Cette évaluation a pu se faire grâce à la collaboration du personnel, à la franchise dont les employés ont fait preuve dans les réponses aux questionnaires car ils visaient tous l'amélioration du contrôle interne de l'entreprise.

En sus, le SE du CORAF/WECARD dispose d'outils favorables pour une bonne gestion comme la détention d'un manuel de procédures, qui nous a été utile pour la prise de connaissance de l'entreprise. Nous avons recensé les forces, les faiblesses du système et avons fait des recommandations pour une amélioration du contrôle interne.

Le SE du CORAF/WECARD a cerné l'importance de procéder à une évaluation du contrôle interne pour s'assurer que le manuel de procédures est bien appliqué, que la gestion de l'entité se fait en conformité avec les lois, les normes et réglementations applicables à ses activités. Nous avons décelé que l'entité dispose de plusieurs outils de gestion qu'elle n'exploite pas entièrement. Cela pourrait s'expliquer par la suractivité du personnel, l'entité doit penser à recruter des comptables supplémentaires pour y remédier.

L'exploitation de ce document permettrait également une base pour l'élaboration du plan d'audit.

Pour assurer une suite favorable à cette première évaluation, nous incitons les dirigeants et chaque responsable à tenir compte des recommandations et il serait souhaitable également de procéder périodiquement à une évaluation.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La réalisation de ce document nous a permis de partir d'un cadre théorique pour aboutir à une application pratique. En effet, nous nous sommes basés sur la collecte des données, les enseignements reçus, l'exploitation des ouvrages, des enquêtes, des tests et des questionnaires solidement élaborés, pour aboutir à une telle évaluation. Nous avons ainsi pu appliquer les acquis théorique pour aboutir au cas pratique, avec la présentation des résultats concrets.

Hormis les difficultés rencontrées dans la collecte des données, nous avons remarqué la complexité dans l'évaluation d'un système. Elle implique en réalité l'évaluation d'une combinaison parfaite entre les actions des hommes, l'utilisation des moyens matériels et immatériels, le respect des textes au sein du SE du CORAF/WECARD ; un tout indissociable pour garantir la pérennité de l'entreprise.

Les immobilisations comme définit dans les ouvrages, sont connues pour faire partie du patrimoine de l'entreprise et ne peuvent être négligées, ni reléguées au deuxième rang dans la gestion quotidienne d'une entreprise. L'article 3 du décret du 29 novembre 1983 précise que : « les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise sont enregistrés par opération et jour par jour sur le livre-journal » (David, 1987: 121).

L'évaluation du dispositif de contrôle interne du processus de gestion des immobilisations, ne garantit pas l'éradication des risques liés à la gestion et la sécurité du matériel ; mais plutôt permet à l'entreprise de mieux appréhender les risques, de prendre les dispositions nécessaires pour les éviter ou encore, pour amoindrir leur impact sur l'entreprise.

Grace à cette étude, les dirigeants du SE du CORAF/WECARD pourraient avoir une vision générale sur les risques encourus par l'entreprise, les attentes que nous avons recueilli des responsables pour l'amélioration de leur prestations en matière de gestion des immobilisations.

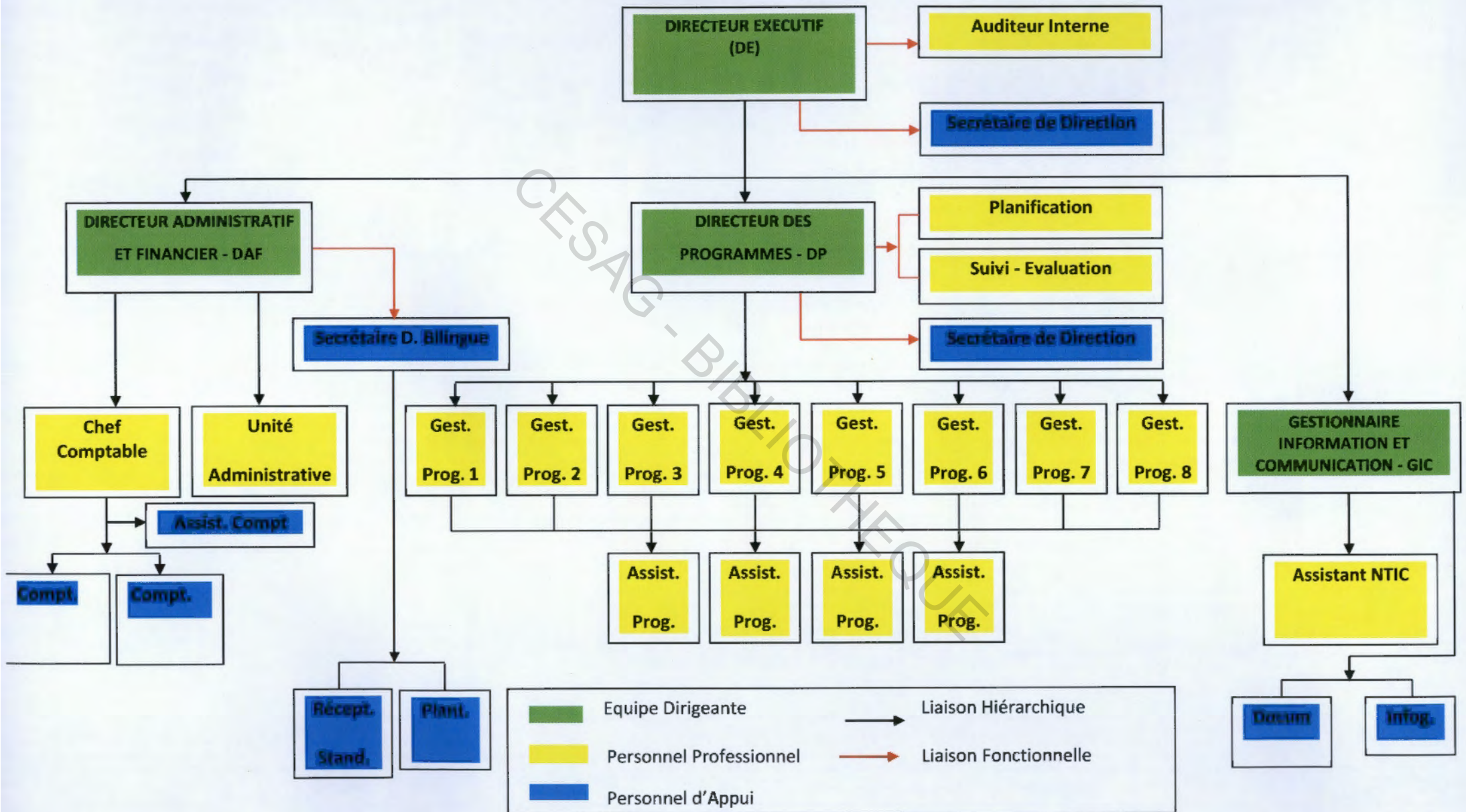
Le personnel du SE du CORAF/WECARD devrait être sensibilisé sur les avantages d'un contrôle interne, ses objectifs et son utilité pour une meilleur collaboration à l'interne.

Notons que cette évaluation serait bénéfique pour l'entreprise si elle décide uniquement de prendre en compte les recommandations que nous avons faites dans la deuxième partie. Le personnel doit également être sensibilisé sur la gestion, l'utilisation et la sécurité des immobilisations dont il est en partie responsable.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du SE du CORAF/WECARD (année 2009)



Annexe 2: Présentation du Bon d'Achat Interne (BAI)



BON D'ACHAT INTERNE 002451

Nom du Fournisseur :

Programme : Dakar, le

Convention :				
Quantité	Désignation	P. Unitaire	P. Total	Motif Demande
CESAG - BIBLIOTHEQUE				

Nom - Visa
Demandeur

Contrôle
Budgétaire

Avenue Bourguiba - B.P. 48 - Dakar - RF - CP 18523 - N.I.N.E.A. N° 0143941
 Tél. (221) 33 869 96 18 - Fax : (221) 33 869 96 31 - E-mail : secoraf@coraf.org
 Site web : <http://www.coraf.org>

Annexe 3 : Tableau des achats de fournitures et équipements

Achats de fournitures et équipements

Annexe 2

Montants limites	Procédures
Jusqu'à F.CFA 400 000	Achat direct Bon de commande signé par le DAF et le DE. Les intérimaires peuvent signer en cas d'absence.
Au-delà de F.CFA 400 000 et jusqu'à F.CFA 3 000 000	Achat direct après obtention de 3 factures pro forma auprès des fournisseurs locaux). Choix d'un fournisseur par le Comité de marché. Bon de commande signé par le DAF et le DE.
Au-delà de F.CFA 3 000 000 et jusqu'à F.CFA 5 000 000	Consultation locale d'au moins trois fournisseurs et dépouillement par le comité de marché. Contrat signé entre le CORAF/WECARD et le fournisseur.
Au-delà de F.CFA 5 000 000 et jusqu'à F.CFA 100 000 000	Appel d'offres local (dans les pays membres du CORAF/WECARD) = offres d'au moins trois fournisseurs sous pli fermé à ouvrir et à évaluer simultanément (comité de marché). Au premier appel il faut au moins 3 réponses pour le dépouillement. Au second appel le dépouillement peut se faire avec deux réponses. Au troisième appel le dépouillement peut se faire avec une seule réponse. Contrat signé entre le CORAF/WECARD et le fournisseur.
Au-delà de F.CFA 100 000 000	Appel d'offre international

Annexe 5: Présentation du Procès Verbal (PV) de réception

Conseil Ouest et Centre Africain
pour la recherche et le développement



West and Central African Council for
Agricultural Research and development

Dakar, le

PROCES VERBAL DE RECEPTION

L'an et le s'est tenue à (au) une commission
pour la réception (1) des

Après avoir procédé aux examens et vérifications nécessaires, il est constaté
que les travaux et prestations prévus ont été exécutés conformément au
contrat de prestations de services qui nous lie avec

Etaient présents :

M.....

M.....

M.....

M.....

Observations :

Fait-le

Le fournisseur (signature)

Accepté le

Le responsable du service ayant bénéficié
des travaux et prestations (signature)

(1) Préciser provisoire ou définitive

Annexe 6: Fiche de préparation du budget



FICHES DE PREPARATION DU BUDGET

(Ces fiches accompagnent le budget financier préparé à partir du modèle développé sur tableur Excel)

Objectifs :				
Sites :				
Justifications :				
Populations cibles :				
Les extrants : Ressources disponibles sur place et Ressources financées sur la contribution sollicitée par le CORAF/WECARD	Ressources humaines ayant une responsabilité dans la réalisation du plan d'activités		Ressources matérielles : équipements ou infrastructures nécessaires à la réalisation des activités	
	Interne (Embauche)	Externe	Interne (Embauche)	Externe
Les intrants :				

Annexe7: Extrait comptable du rapprochement du fichier des immobilisations avec la comptabilité

CORAF - SECRETARIAT EXECUTIF DU CORAF/WECARD - SENEGAL					
RAPPROCHEMENT AVEC LA COMPTABILITE					
Du 01/01/1994 au 31/12/2008					
					Page 1/1
Code	Libellé	Montant IMMO	Montant Cession	Montant COMPTA	Différence (Immo - Cession - Compta)
213000	LOGICIELS	14 903 131		4 583 517	10 319 614
235100	AMENAGEMENTS DE BUREAUX	1 150 497		1 150 497	
236100	AUTRES INSTALL. ET AGENCEMENTS	2 592 800		2 592 800	
244100	MATERIEL DE BUREAU	13 328 744		7 778 525	5 549 919
244200	MATERIEL INFORMATIQUE	44 093 396		44 093 396	
244300	MATERIEL BUREAUTIQUE	9 297 686		9 297 686	
244400	MOBILIER DE BUREAU	19 288 937		12 417 740	6 871 197
245100	MATERIEL AUTOMOBILE	65 010 000		39 265 000	25 745 000
245810	MOTOS ET MOBYLETTES	1 170 000		1 170 000	
247000	AGENCE ET AMENAGEMENTS				
248100	AUTRES MATERIELS	14 826 396		14 826 396	
		185 663 601	137 177 871	118 185 730	

Annexe 8: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Entité : CORAF/ WECARD

EXERCICE 2008

Ref :

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Nom :

.....

Fonction :

.....

Rattachement QUESTIONS	OUI / NON / SR	COMMENTAIRES
S'assurer que les procédures d'acquisition sont respectées		
Les procédures sont –elles respectées pour le choix du fournisseur ?		
Les commandes sont elles passées par rapport au budget pré établi ?		
Existe t-il un suivi budgétaire rigoureux ?		
S'assurer que toutes les immobilisations corporelles acquises sont planifiées		
Existe-t-il des procédures propres aux investissements ou aux immobilisations corporelles ?		
Le SE du CORAF fait-il constituer des études justifiant le bien-fondé des immobilisations pour appuyer les demandes d'investissement ?		
Un cahier des charges est-il établi préalablement au lancement de l'acquisition d'une immobilisation ?		
Existe-t-il un plan d'investissement : - A long terme ? - A moyen terme ? - Annuel ?		
Le plan d'investissement a-t-il été élaboré avant approbation finale avec la participation : - des responsables de département ? - du responsable des achats ? - de la Direction Générale ?		
Existe-t-il des procédures d'autorisation en cas de dépassement du budget préétabli ?		

QUESTIONS	OUI / NON / SR	COMMENTAIRE
La société utilise-t-elle les immobilisations suivantes : - Biens reçus en don ? - Biens loués ou pris en crédit-bail ? - Biens avec des clauses spéciales ?		
En cas de dons ou de subvention, les titres de propriété sont-ils transférés au nom de l'entreprise ?		
Une prime d'assurance couvre-t-elle les immobilisations d'une certaine valeur ?		
Existe-t-il un fichier des immobilisations avec codification et localisation des immobilisations ?		
S'assurer que toutes les immobilisations corporelles sont saisies et enregistrées		
Procède-t-on à un rapprochement du solde des immobilisations corporelles du grand livre avec le fichier des immobilisations ?		
Contrôle-t-on à la séquence numérique des bons de réceptions transmis à la comptabilité ?		
Procède-t-on à un inventaire physique des immobilisations ?		
Les données de l'inventaire sont-elles exploitées par la comptabilité ?		
La direction compare-t-elle le solde des mouvements sur les immobilisations corporelles avec le budget ?		
Existe-t-il un système de validation des écritures comptables à la saisie ?		
S'assurer que toutes les immobilisations corporelles enregistrées sont réelles		
Rapproche-t-on FACTURE/BON DE COMMANDE/BON DE RECEPTION ?		
Les contacts de destructions sont-elles exploitées par la comptabilité ?		
Existe-t-il un seuil de valeur pour les éléments susceptibles d'être immobilisés ?		
S'assurer que toutes les immobilisations corporelles enregistrées sont la propriété de l'entreprise à une date donnée		
Existe-t-il des biens pris en crédit-bail ? Si oui, sont-ils enregistrés dans le patrimoine en fonction des critères définis par le SYSCOA ?		
L'Institution a-t-elle des biens couverts par des réserves de propriété ? Si oui, sont-ils inscrits dans le patrimoine avec mentions spéciales dans les annexes ?		

QUESTIONS	OUI / NON / SR	COMMENTAIRE
Procède-t-on à un rapprochement des Facture/Bon de Réception/Ordre de Mise en Service/Bon de Commande ?		
S'assurer que les immobilisations corporelles enregistrées sont comptabilisées dans la bonne période		
Existe-t-il des procédures d'identification et de contrôle à la clôture de l'exercice des bons de réception, des ordres de mise en service ?		
La séquence numérique des bons de réception, de mise en service et de mise au rebut est-elle contrôlée ?		
Le total des fichiers d'immobilisation est-il confronté au total des comptes d'immobilisations au grand-livre ?		
S'assurer que les immobilisations corporelles enregistrées sont correctement évaluées et que les amortissements correspondants sont correctement calculés		
Rapproche-t-on FACTURE/BON DE COMMANDE/BON DE LIVRAISON pour s'assurer que les montants convenus concordent ?		
Existe-t-il un dossier pour chaque immobilisation dans lequel sont joints tous les frais accessoires engagés pour son acquisition ?		
Les biens acquis en devise étrangère sont-ils évalués au cours à leur date d'acquisition ?		
Les factures des cessions d'immobilisation accordent-elles avec les prix fixés par les organes de gestion ?		
La durée de vie des immobilisations est-elle définie de façon subjective ou objective ?		
Les méthodes d'amortissement et la durée de vie des immobilisations varient-elles d'un exercice à l'autre ?		
S'assurer de la gestion des pannes de matériel immobilisé		
Les pannes du matériel entraînent-elles des retards significatifs dans le processus d'accomplissement des activités ?		
Existe-il une procédure pour gérer les pannes du système ?		
Existe-il du matériel de rechange en cas de panne ?		
Procède-t-on à la réparation du matériel en panne expressément ?		

Essaie-t-on de réparer les pannes avant de mettre le matériel hors usage ?		
Les écritures de sortie sont-elles bien passées pour le matériel non utilisable ?		
Les écritures comptables des dépenses pour les réparations sont-elles bien passées en charges ou en immobilisations ?		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 9: Proposition de suivi de transfert des immobilisations

Procédure	Objectif de Contrôle Interne	Risques encourus
Suivi des immobilisations	<p>Les procédures doivent donner la garantie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un suivi satisfaisant des entrées, et retraits d'immobilisations par des mises à jour régulières du fichier d'immobilisations - d'une concordance stricte à la fin de chaque période, entre les totaux de ce fichier avec les soldes comptables 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertitude sur le montant comptable des immobilisations - Risque de perte de maîtrise des immobilisations et de non détection des cas de vol de perte ou de turpitude

Opération 1.1 Changement d'affectation d'immobilisation

le passage d'une immobilisation d'un bureau à un autre est un changement d'affectation

.Demande de changement d'affectation

La structure dans le besoin demande et remplit le formulaire approprié qu'il transmet aux à l'assistante administrative (AA)

.Etablissement de la fiche de changement d'affectation

A la réception du formulaire de demande, l'AA transmet ledit formulaire au DAF qui vérifie la pertinence de la demande et valide une fiche de changement d'affectation et envoie ces 02 éléments à l'AA pour exécution

Opération 1.2 Mise à jour des affectations d'immobilisations

Qui Assistante Administrative

Quand : Après établissement de la fiche de changement d'affectation visée

Comment

- Après approbation de la demande d'affectation par le DAF, l'AA
- remplit et vise la partie "Mise à jour des affectations" de la fiche de changement d'affectation ;
 - édite la nouvelle fiche d'affectation du bureau(ou du numéro matricule) ;
 - édite et vise en double exemplaire la liste des affectations du local (du N° matricule en cas d'affectation à un agent) ;
 - classe la liste et la fiche d'affectation dans une chemise "Changements d'affectation de l'exercice N"
 - exécute l'affectation en renouvelant la fiche derrière la porte du local concerné

Annexe 10: Rapport de l'Audit interne pour l'exercice 2007

GESTION DES IMMOBILISATIONS

Constat 1

- Il n'existe pas un fichier d'entretien des immobilisations ;
- Aucun contrat d'entretien et de maintenance n'est conclu avec une personne ou une structure spécialisée.

Risque Potentiel

Les immobilisations ne sont pas maintenues dans un état qui permette leur meilleure utilisation possible

Recommandations

Mettre en place un fichier d'entretien des immobilisations et signer des contrats d'entretien et de maintenance avec des personnes des structures spécialisées

Responsable de la mise en œuvre

- Directeur Administratif et Financier

Constat 2

Les acquisitions d'immobilisations en cours d'exercice ne sont pas immédiatement couvertes par une police d'assurance.

Risque Potentiel

Non remboursement de la compagnie d'assurance en cas de sinistre

Recommandation

Souscrire une police d'assurance pour toute nouvelle acquisition d'immobilisation en cours d'exercice.

Responsable de la mise en œuvre

- Directeur Administratif et Financier
- Auditeur Interne

Constat 3

On ne procède pas à une révision des contrats d'assurance à chaque fois que le risque couvert varie.

Risque Potentiel

Immobilisations sous assurées ou sur assurées

Recommandation

Surveiller la couverture d'assurance et les primes annuelles des immobilisations

Responsables de la mise en œuvre

- Directeur Administratif et Financier
- Auditeur Interne

Constat 4

- L'inventaire des immobilisations du CORAF/WECARD n'a pas été effectué au 31/12/2007 si bien qu'un cabinet a été choisi suite à une consultation restreinte de quatre cabinets d'expertise comptable.

Risques Potentiels

- Le fichier des immobilisations du CORAF/WECARD n'est pas fiable puisqu'il ne s'appuie sur aucun inventaire physique exhaustif et contradictoire des immobilisations corporelles permettant le suivi physique en particulier les entrées et sorties d'actif.
- Souscription de police d'assurance sur des immobilisations qui n'existent plus physiquement
- Impossible de s'assurer que :
 - toutes les immobilisations figurant dans les comptes existent physiquement ;
 - les immobilisations volées, totalement amorties mais encore en service figurent toujours dans les comptes

Recommandations

- A chaque fin d'année, plus particulièrement dans la dernière quinzaine de l'exercice, procéder à l'inventaire physique des immobilisations. Cet inventaire doit faire l'objet d'un PV dûment signé par tous les membres de l'équipe chargée de la réalisation de l'inventaire. Lequel PV sera transmis au Directeur Exécutif qui à son tour le transmettra au Directeur Administratif et Financier avec ses observations pour exploitation. Toute divergence notée entre l'inventaire et le fichier des immobilisations devra être expliquée par le Responsable de la Comptabilité.
- Mettre un code qui est visible sur l'immobilisation ;
- Tenir un fichier et chrono des immobilisations exhaustifs ;
- Elaborer une fiche d'affectation signée par le Directeur Administratif et Financier pour constater l'affectation de matériel. Le changement d'affectation doit faire l'objet

d'une inscription et d'une signature sur la fiche individuelle d'immobilisation. Laquelle fiche est tenue par le Responsable de la Comptabilité et mise à jour régulièrement. La fiche individuelle fait apparaître la description de l'immobilisation, la date d'acquisition, l'identification du fournisseur, la valeur d'acquisition, l'affectation, la source de financement, la durée d'amortissement.

- En cas de vol ou de destruction, le service utilisateur constate qu'un bien n'est plus utilisé ou à disparu et propose sa sortie du patrimoine ; un procès verbal doit être établi par la police ou l'utilisateur et en cas de transfert ou autres, la décision doit être prise par le Secrétaire Exécutif.

Responsables de la mise en œuvre

- Directeur Administratif et Financier
- Responsable de la comptabilité
- Auditeur Interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 11 : Les points de contrôle du test de conformité

Fonctions	Contrôle	Réponse	Risque encourus dans le cas d'un contrôle interne insuffisant	Gravité	Probabilité de survenance
Expression des besoins et la demande d'achat	Les demandes d'achat sont elles établies par les personnes habilitées ?	OUI	Acquisitions effectuées hors budget et au delà des prévisions	Grave	Faible
	Sont-elles détaillées et référées à un budget préétabli ?	OUI	Equipement achetés de façon désordonné sans tenir compte des priorités ou autres besoins de l'entité	Critique	Faible
	Existe-t-il des ressources nécessaires et explicitement allouer pour les immobilisations ?	OUI	Des dépenses d'investissement effectuer grâce au fonds de roulement peuvent impacter la structure financière de l'entité	Grave	Moyenne
Commande des biens d'équipement	les bons de commandes sont-ils visés par le responsable et approuvé par le contrôleur du budget ?	OUI	Commandes effectuées anarchiquement hors budget et sans tenir compte de la liquidité de l'entreprise	Critique	Faible
	les commandes sont-elles faites auprès des fournisseurs crédibles	OUI	non-respect des engagements par les fournisseurs	Significatif	Faible
Livraison et contrôle des commandes	Les réceptionnistes des commandes sont-elles différentes des personnes qui ont sélectionné les fournisseurs ?	NON	Complicité avec le fournisseur, le réceptionniste peut certifier avoir reçu des biens qui ne sont en réalité pas livré	Critique	Faible
	Le responsable du fichier des immobilisations est-il prévenu des entrées des immobilisations ?	NON	Irrégularité du fichier des immobilisations	Critique	Faible

Comptabilisation des factures d'immobilisation	Les factures fournisseurs d'investissement sont-elles transmises à la comptabilité et au responsable de fichier des immobilisations ?	OUI	Réclamation impossible des dites factures en cas de retard de transmission par le responsable de contrôle	Grave	Faible
	Existe-t-il une concordance entre le bon de commande et le procès-verbal de réception ? sont-ils transmis au comptable et responsable des immobilisations ?	Relatif	Risque d'omission au niveau du fichier des immobilisations ; risque d'approuver des factures sans livraison de bien correspondants	Grave	Faible
	Existe-il des éléments de distinction entre immobilisation et les stocks et les charges ?	Relatif	Confusion entre immobilisation stock et charge entraînant une non-fiabilité des résultats et de la situation financière	Grave	Faible
Mouvement des immobilisations	Procède-t-on régulièrement à la mise à jour du fichier des immobilisations ?	NON	Non maîtrise des immobilisations et non détection des pertes, vol, destruction et détournement de matériel	Grave	Forte
	Peut-t-on localiser les immobilisations dans l'entité ?	NON	Incertitude sur la rubrique comptable des immobilisations	Grave	Forte
Comptabilisation des amortissements	Les amortissements sont-ils faits suivant les principes comptables admis ?	OUI	Non fiabilité des informations financières du bilan	Grave	Forte
Inventaire des immobilisations	Procède-t-on à l'inventaire physique des immobilisations et procède-t-on à l'analyse des écarts entre le fichier des immobilisations, les données physique et la comptabilité ?	Relatif	Non fiabilité des informations financières du bilan	Grave	Faible

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les ouvrages

- 1- AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, 2^{ème} édition, Editions Mondexperts, Cotonou ou Abidjan, 923 pages.
- 2- BARRY Mamadou (2004), *Audit Contrôle Interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
- 3- BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques – Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
- 4- BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre (2006), *L'approche processus, mode d'emploi*, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 191 pages.
- 5- CATTAN Michel (2008), *Guide des processus*, 2^{ème} édition, Afnor, La plaine Saint-Denis, 314 pages.
- 6- COHEN Alain Gérard (2008), *Contrôle interne et audit public*, 2^{ème} Edition, Lextenso Edition, Paris, 218 pages.
- 7- COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, 378 pages.
- 8- COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, quatrième tirage, Editions d'Organisation Paris, 377 pages.
- 9- DANSOU GOVOEI Bernard (2007), *Précis de comptabilité générale*, 2^{ème} édition, ETUDIS Abidjan, 863 pages.
- 10- DOV Ogein (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 532 pages.
- 11- ERSA André (2007), *Précis de comptabilité*, SYSCOA Tome 1, Dakar, 236 pages.
- 12- FROMAN B et GOURDON C. (2003), *Dictionnaire de la qualité*, Editions Afnor, Paris, 228 pages.
- 13- GAYRAUD Bernard Frédéric, REMI & Rousseau Laurent (2006), *Contrôle interne*, Maxima, Paris, 303 pages.

- 14- HAMZAOUI Mohamed (2006), *AUDIT : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne NORMES ISA 200, 315, 330 et 500*, Editions Pearson Education, 243 pages.
- 15- HEEM Gregory (2004), *Lire les états financiers en IFRS*, Editions d'Organisation, Paris, 318 pages.
- 16- HENRY Alain & Ignace MONKAM- DAVERAT (2005), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation Paris, 185 pages.
- 17- HULL John, GODLEWSKI et MERLI (2009), *Gestion des risques et institutions financières*, Editions Pearson Education, Clermont-Ferrand, 448 pages.
- 18- IFACI & IAS (2000), *Les mots de l'audit*, Edition LIAISONS, 101 pages.
- 19- IFACI (2006), *L'analyse comptable et financière et les technologies de l'information – Partie III*, EBZONE Communication, La Ferté-Macé, 353 pages.
- 20- IFACI PriceWaterHouseCoopers (2004), *La pratique du contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 21- JONQUIERES Michel (2006), *Manuel de l'audit des systèmes de management*, Afnor, La plaine Saint-Denis, 119 pages.
- 22- KEREBEL Pascal, *Management des risques*, Edition d'Organisations, Paris, 187 pages.
- 23- LANDWELL & associés. (2008), *le management des risques de l'entreprise*, Editions d'Organisation Eyrolles, 338 pages.
- 24- LAROUSSE (2008), *Le Larousse de poche*, Editions Larousse 2008, Paris, 1034 pages.
- 25- LEFEBVRE Francis (2008), *Mémento Pratique Comptable 2009*, 28^{ème} édition, Editions Francis Lefebvre, Levallois, 2012 pages.
- 26- LOCHARD Jean (2008), *les ratios qui comptent*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 243 pages.
- 27- LOCUSSOL André (2010), *Comprendre la crise et l'activité Economique en 2010*, Editions Le Manuscrit, 356 pages.

- 28- MABUDU Joël (2005), *De la comptabilité générale à la technique comptable approfondie*, 2ème Edition, Les presses de l'imprimerie, 667 pages.
- 29- MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 261 pages.
- 30- MEUNIER-ROCHER Béatrice (2009), *le diagnostic financier*, 4ème édition, Editions d'Organisation, 275 pages.
- 31- NIANG Mor (2006), *Comptabilité des sociétés commerciales – Comptabilité approfondie – Comptabilité des groupes*, 3^{ème} édition, Dakar, 462 pages.
- 32- OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, 2-Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux*, 4^{ème} édition, Dunod Paris, 495 pages.
- 33- OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre (2007), *Comptabilité et audit : manuel et application*, Edition, Dunod, Paris, 569 pages.
- 34- OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre (2009), *DSCG 4- Comptabilité et audit- Manuel et applications*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 624 pages.
- 35- PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions EMS, 216 pages.
- 36- RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition 6^{ème}, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 37- RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition mise à jour, Edition d'Organisation, Paris, 479 pages.
- 38- RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 469 pages.
- 39- SAMBE Omar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien*, 3^{ème} édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
- 40- SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, Dunod, Paris, 217 pages.
- 41- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) (1996), *Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), Plan comptable général des entreprises*, Editions FOUCHIER, Paris, 831 pages.
- 42- VALIN Gerard & al. (2006), *Controlor & Auditor*, Dunod, Paris, 457 pages.

Les Articles et revues

- 43- ADJAOUD Fodil, MAMOGHLI Chokri et SIALA Fatma (2007), *La réputation de l'audit externe et les mécanismes de gouvernement d'entreprise Interactions et effet sur la performance*, version 1- 9 dec, 22 pages.
- 44- BERTIN Elisabeth et GODOWSKI Christophe (2010), *Interactions entre les acteurs du processus global d'audit et gouvernance de l'entreprise : une étude exploratoire*, version 1 – 29 Apr2010, 25 pages.
- 45- ERNST & YOUNG (2009), *La lettre de l'IFA*, n°18 mai 2009, 28 pages.
- 46- NANTERME Jean-François (2011), *Gestion de la qualité, audits internes et externes*, Nancy, 27 pages.
- 47- Norme d'audit : *Vérification de l'existence du système de contrôle interne*, numéro du 15-11-2007, 38 pages.
- 48- Norme internationale ISO-FDIS 31000 (2009), *Management du risque-Principes et lignes directives*, Genève, 24 pages.
- 49- VALIN Gérard (2010), *Initiation à l'audit*, 20 pages.

Les sites internet

- 50- ANNAN Kofi (2007), *la gouvernance d'entreprise*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance>
- 51- Bibliothèque, *La gestion des risques opérationnels* <http://www.apsfdsenegal.org/bibliotheque/1-guides/4-Gestion-des-Risques-operationnels.pdf> , février 2010.
- 52- CCAF-FCVI (2008), *le risque management* <http://www.ccaf-fcvi.com/french/updates/RiskManagement06-06-08.html> , juin 2008
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance> , février 2010.
- 53- Le journal du net, *La gestion des immobilisations*, <http://www.journaldunet.com/solutions/0605/060504-panorama-gestion-immobilisations-1.shtml> , février 2010.

54- Université de Clermont-Ferrand 1, *Le guide*,

http://www.u-clermont1.fr/uploads/sfCmsContent/html/168/guide_partie7.pdf , février 2010.

55- Wikipédia (2010), *la gestion des risques*

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque , février 2010.

Autres Supports

56- Direction Administrative et Financière du SE du CORAF/WECARD (2009), Manuel de Procédures Administratives et Financières, Dakar, 124 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE