



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Audit et Contrôle de Gestion

(MBA-ACG)

**Promotion 26^{ème}
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS
COMPTABLE ET FINANCIER : CAS D'AfricaRice CENTRE
REGIONAL DE SAINT-LOUIS AU SENEGAL**

Présenté par :

Mlle DIONI Fatimata Bintou

Encadré par :

**Mr GUEYE Mamadou
Expert-Comptable
Enseignant Associé au CESAG**

Octobre 2015

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage et la santé afin d'atteindre ce palier. Puisse t'il nous donner autant qui nous mèneront aussi loin que possible.

A nos parents qui sont nos premiers instructeurs. Nous leurs sommes reconnaissants pour leurs amours, leurs abnégation à bien nous éduquer et leur soutien à tout instant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENT

En préambule à ce mémoire, nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année universitaire.

Nos sincère remerciement vont à l'endroit de :

- Mr Boubacar BAIDARI, Directeur du CESAG pour l'enseignement de qualité offert aux stagiaires ;
- nous tenons fermement à mentionner le plaisir que nous avons eu à étudier au CESAG. Nous remercions le Directeur de la formation Mr Moussa YAZI, dont la vision est de former des managers à travailler avec professionnalisme et rigueur dans l'exercice de leur profession. Je pense également à ses collaborateurs du département CESAG Exécutive ;
- monsieur Mamadou GUEYE, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour ;
- Dr Mamadou Kabirou N'DIAYE, Représentant Régional du Centre Régional AfricaRice du Sénégal pour nous avoir accordé ce stage et veillé à son bon déroulement et à tout le personnel d'AfricaRice;
- Mr Samba Soulé BA, Chef de l'Administration et des Finances du Centre qui a sacrifié de son temps précieux pour la réalisation de cette œuvre, merci pour l'assistance ;
- Mr Yao Parfait KOUASSI et Issaka DIAGNE, respectivement Assistant Administratif et Comptable à la Station pour l'attention particulière qu'ils ont accordé à cette étude.

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
AfricaRice	Centre du Riz pour l'Afrique
BC	Bon de Commande
BICIS	Banque International pour le Commerce et Industrie du Sénégal
BL	Bon de livraison
CA	Conseil d'Administration
CAF	Chef de l'Administration et des Finances
CDU	Unité de Renforcement de Capacité
CGIAR	Consultative Group for International Agricultural Research
CGU	Unité des Conventions et des Subventions
CNCC	Companie National des Commissaires aux Comptes
COSO	Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission
DA	Demande d'Achat
DG	Directeur Général
ERM	Entreprise Risk Management
ERP	Progiciel de Gestion Intégré
HT	Hors Taxe
IASB	International Accounting Standards Board
ICTU	Unité des Technologies de l'Information et de la Communication
Imprest	Application sur Excel
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation non Gouvernementale
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SA	Société par Action
SNDR	Stratégies Nationales de Développement de la Riziculture
SNRA	Système Nationaux de Recherche Agricole
SNRAV	Système Nationaux de Recherche Agricole et de Vulgarisation
STRASA	Stress Tolerant Rice for Africa and South Asia
SYSCOA	Système Comptable Ouest-Africain
TTC	Tout Taxe Comprise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Contrôle interne d'ordre comptable	16
Tableau 2 : Echelle de la probabilité d'occurrence à 5 niveaux	30
Tableau 3 : Echelle de l'impact à 5 niveaux	30
Tableau 4 : Risques Généraux	50
Tableau 5 : Risque opérationnelle liés aux opérations comptable.....	51
Tableau 6 : Risque opérationnel lié à la gestion des immobilisations	55
Tableau 7 : Risques opérationnels liés à la gestion des stocks	56
Tableau 8 : Risque opérationnel lié à la gestion de trésorerie	57
Tableau 9 : Synthèse des tests d'audits sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne	59
Tableau 10 : Critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne	60
Tableau 11 : L'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque.....	61
Tableau 12 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque	61
Tableau 13 : Evaluation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance.....	62
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance	64
Tableau 15 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés	65
Tableau 16 : Niveau de gravité des risques opérationnels liés au Processus Comptable et Financier ..	65
Tableau 17 : Hiérarchisation de l'impact des risques identifiés	67
Tableau 18 : Evaluation de la criticité des risques	68
Tableau 19 : Proposition de plan d'action	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pyramide du COSO 1	19
Figure 2 : Cube du COSO2	20
Figure 3: Méthodologie d'élaboration de la Cartographie des Risques	26
Figure 4: Organigramme de la Station d'AfricaRice de Saint-Louis	41
Figure 5 : Matrice des risques	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Organigramme d'AfricaRice	iv
Annexe 2: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)	v
Annexe 3 : Grille de séparation des tâches	xvi
Annexe 4: Tests d'existence et permanence des pièces comptables sur la base de l'échantillon suivants	xviii
Annexe 5 : Résultat des tests d'audit	xix

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES	i	
REMERCIEMENT	ii	
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS	iii	
LISTE DES TABLEAUX.....	iv	
LISTE DES FIGURES.....	v	
LISTE DES ANNEXES.....	vi	
SOMMAIRE	vii	
INTRODUCTION GENERALE		
PREMIERE PARTIE : LES RISQUES ASSOCIE AU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER DE LA STATION REGIONALE D'AfricaRice de Saint-Louis		
CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER		8
Section1 : Les Opérations Comptables Financières et Assimilées	8	
Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	21	
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CENTRE DU RIZ POUR L'AFRIQUE (AfricaRice)		32
Section1 : Présentation générale d'AfricaRice	32	
Section 2 : Présentation de la station régionale du Sénégal.....	35	
CONCLUSION PREMIERE PARTIE :		42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		43
CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DES PROCEDURES ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'UNITE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DU CENTRE REGIONAL D'AFRICARICE DE SAINT-LOUIS AU SENEGAL.....		45
Section 1 : Description des procédures Comptable et financier de la Station Régional d'AfricaRice de Saint Louis	45	
Section 2 : Cartographie des risques du processus comptable et financier de la Station.....	50	
CHAPITRE 4 : Analyse des risques opérationnels liés au procsus comptable et financier de la Station d'AfricaRice à Saint-Louis		60
Section 1 : Evaluations des risques opérationnels identifiés	60	
Section2 : Analyse et recommandation	68	
CONCLUSION GENERALE :.....		76

INTRODUCTION GENERALE

Le respect des principes, des règles et des méthodes de comptabilisation ne serait pas suffisant pour atteindre les objectifs d'image fidèle s'il n'était complété par des dispositifs de contrôle interne permettant d'en assurer son exhaustivité et la fiabilité des informations produites.

Les Entreprises actuelles sont de plus en plus confrontées à de grands scandales financiers, dus dans la majorité des cas, à des manquements au dispositif de Contrôle Interne ou sa quasi-absence au sein de ces entités.

Les entreprises comprennent de plus en plus toute l'importance que revêt un système de Contrôle Interne efficace dans un souci de maîtrise des risques dans le monde économique actuel.

L'évolution du contexte économique mondial et la globalisation des marchés, passant par l'ouverture des capitaux et le développement de l'actionnariat des entreprises, ont fait naître chez les investisseurs une nouvelle exigence : la sécurité financière. La sécurisation de l'information financière est un processus qui consiste à rendre l'information pertinente, fiable et facilement compréhensible par tous les utilisateurs. Il s'agit en principe de conférer aux états financiers toutes les caractéristiques nécessaires à assurer la transparence, la régularité et la sincérité. Les multiples scandales financiers « tristement célèbres » que nous avons observé ces dernières années tant aux Etats-Unis qu'en France, confirment non seulement ce besoin, mais aussi surtout sa gravité et son urgence.

Il en ressort que la mondialisation croissante de l'économie et l'internationalisation des systèmes d'information devront apporter des changements dans les pratiques comptables des entités. Ces derniers n'affectent pas seulement ceux qui établissent les comptes, mais aussi ceux qui les utilisent (investisseurs, analystes financiers, prêteurs...). De ce fait, la comptabilité ne peut plus être considérée uniquement comme un moyen de preuve ou comme une technique de détermination d'un résultat imposable, mais mérite de prendre une dimension nouvelle : devenir un véritable outil d'information et servir d'aide réelle à la décision et d'instrument de mesure et de comparaison des performances des entreprises.

Dans une telle situation les maîtres mots, demeurent : productivité, sécurité et optimisation des ressources financières. La nécessité de minimiser les risques s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique. Ainsi, pour répondre au défi mondial, il y a lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (technique, organisationnel, financier...). Une amélioration, par exemple, de la qualité de l'information

financière et comptable peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Cette amélioration permettra à l'équipe dirigeante d'appréhender l'avenir avec sérénité et constituera ainsi, un atout important pour l'entreprise.

L'évolution rapide du progrès technologique et le développement de la concurrence qui en résulte exigent des entreprises un rythme d'évolution qui impose à leurs dirigeants de faire le point de leurs entreprises, en procédant à des actions d'évaluation systématique des causes de déficience de fonctionnement aidant à déterminer, comment procéder au mieux à tout aménagement des structures et des moyens à mettre en œuvre pour une bonne gestion de l'organisation. La cartographie des risques est donc naturellement un outil d'analyse et de recherche d'amélioration des performances et de développement de l'entreprise. La comptabilité étant le recensement et la mesure économique de l'activité et du patrimoine d'une entité économique (entreprise, collectivité, association, État, administration publique, etc.). C'est aussi un outil d'information financière tant pour l'entité elle-même que pour l'extérieur.

Ainsi après observation du processus comptabilité du Centre du Riz pour l'Afrique (AfricaRice) nous avons constaté l'utilisation d'Excel pour la saisie et le traitement de l'information comptable sur toute la période de notre étude. L'absence de logiciel comptable peut être signe de difficulté et pourrait favoriser des manipulations comptable et aussi porté atteinte à la qualité de l'information comptable et financière produite. Pour que ces faille ne constituent pas durablement des freins à une bonne évolution de la santé financière d'AfricaRice, il est souhaitable qu'une cartographie des risques soit établi afin d'assurer la maîtrise de ces risques et d'améliorer la qualité de l'information comptable et financière.

Cette étude permettra ainsi d'apporter les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux risques pouvant altérer qualité de l'information comptable et financière?
- Quel outil pour une meilleure identification en vue d'améliorer les moyens de maîtrise de ces risques ?

L'objectif est d'élaborer la cartographie des risques du processus comptable et financier d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise et de déboucher sur des recommandations idoines pouvant permettre son renforcement.

L'atteinte de l'objectif général énoncé ci-dessus passe par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- prendre connaissance des procédures comptable en vigueur à AfricaRice afin de mieux porter une appréciation sur son contrôle interne;
- identifier les points forts et les points faibles ;
- Identifier, évaluer et hiérarchiser les risques

INTERET DE L'ETUDE

Ce thème intéresse quatre (3) usagers :

· AfricaRice :

Cette étude permettrait à l'Agence de disposer d'une cartographie actualisée des risques comptables et financiers. Ainsi, l'utilité de cet outil de bonne gouvernance pourrait être partagée par les entités ci-après:

- pour la Direction Générale : assurer l'atteinte des objectifs stratégiques par un meilleur redéploiement des ressources ;
- pour les opérationnels : mieux exécuter leurs tâches quotidiennes en tenant compte de la cartographie des risques en leur possession ;
- pour les auditeurs : cette cartographie pourrait constituer une boussole qui va orienter le plan d'audit dont ils sont les initiateurs.

· Les lecteurs :

Notre étude permettra aux aimables lecteurs d'avoir une meilleure idée sur la notion de risque en matière de gestion, une connaissance approfondie sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et leurs techniques de maîtrise.

· **Nous - mêmes :**

Cette étude nous permettra de mettre en pratique nos acquis théoriques, de maîtriser la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. Elle nous réjouira également d'avoir conduit un tel projet dans une grande structure.

Notre démarche méthodologique adoptée dans ce travail se résume autour des principaux axes ci-dessous:

- la recherche documentaire qui, nous permettra de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explications et de résolutions des problèmes et difficultés inhérents au thème ;
- la prise de connaissance de l'entreprise qui constitue la première étape de la démarche de l'évaluation. Elle se fera à travers la recherche et l'analyse des informations ;
- la prise de connaissance des procédures comptable qui se fera par des techniques telles que : l'entretien direct, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches.

Articulation du mémoire :

Ce travail de recherche s'articule autour de deux parties essentielles :

- ✓ Une première partie concernant le cadre théorique nous permettra de faire une présentation théorique de la fonction comptabilité, les risques associés et la présentation de l'entreprise ;
- ✓ une deuxième partie qui portera sur le cadre pratique (description de la pratique professionnelle actuelle, analyse et recommandation) ;
- ✓ enfin une conclusion pour la synthèse des différentes parties du mémoire.

PREMIERE PARTIE : LES RISQUES ASSOCIE AU
PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER DU
CENTRE REGIONALE D'AfricaRice AU SENEGAL

Introduction

Dans cette première partie essentiellement consacrée à la revue documentaire, nous allons commencer par une présentation de la fonction comptable et financière d'une manière générale, donner un aperçu sur le dispositif de contrôle interne qui permet notamment de couvrir les risques inhérents à la fonction afin de déboucher sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER

Le refus de subir passivement les turbulences liés à l'environnement et la volonté d'agir activement sur son futur en maîtrisant au maximum l'aléatoire, en réduisant le domaine de l'incertain nous incite à porter un regard sur les risques opérationnels pouvant être préjudiciable à l'information comptable et financière.

Section1 : Les Opérations Comptables Financières et Assimilées

1.1. Information comptable et financière :

La connaissance de l'information financière de l'entité est fondamentale en matière de gestion d'entreprise. Pour l'IASB (cadre conceptuel pour la préparation et la présentation des états financiers), l'information financière comprend d'abord les états financiers (bilan, compte de résultat, état des variations de capitaux propres, tableau de flux de trésorerie, notes annexes) y compris les états financiers consolidés. Ces états sont préparés et présentés au moins une fois par an et visent à satisfaire les besoins d'information communs à un nombre important d'utilisateurs. Ceux-ci peuvent cependant avoir des besoins spécifiques qui nécessitent une information supplémentaire.

L'objectif des états financiers est de fournir des informations sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles aux utilisateurs pour la prise de décisions économiques. Les états financiers montrent également les résultats de la gestion par la direction quant aux ressources qui lui sont confiées ; ils permettent de porter un diagnostic sur la situation et la performance financière de l'entité (sociétés et groupes). (MAIRESSE, 2009 : 3)

1.2. Organisation comptable pour la tenue des comptes et obligations légales

L'organisation comptable consiste en deux types de travaux.

❖ Les opérations courantes:

- le tri des documents : ceci consiste à apprécier si les documents à disposition sont des pièces comptables. Si ce n'est pas le cas, les documents ne sont pas enregistrés dans les comptes de l'entreprise ;

- le classement des pièces comptables ;
- l'analyse des pièces comptables. Il convient de répondre en outre aux questions suivantes quelle est la nature de l'opération ? Quelles sont les origines et la destination de l'opération ?
- l'enregistrement au journal selon l'ordre chronologique (le principe de la partie double); le report dans les comptes du grand livre ;
- la vérification par la balance des comptes.

« L'organisation comptable mise en place dans l'entreprise doit satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité pour assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve, d'information des tiers et de gestion.»

(Selon l'article 14 de l'acte uniforme relatif au droit comptable OHADA).

❖ **Les opérations d'inventaire:**

Etablir le compte de résultat et le bilan à partir de la balance à la clôture des comptes de l'entreprise une fois par an. Le compte de résultat traduit la performance de l'entreprise au cours de la période et le bilan représente la situation de l'entreprise à la date de clôture des comptes. **Suivant l'acte uniforme relatif aux droits comptable OHADA de l'article 17alinéa 6 stipule que :**

« Le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise. L'opération d'inventaire consiste à relever tous les éléments du patrimoine de l'entreprise en mentionnant la nature, la quantité et la valeur de chacun d'eux à la date de l'inventaire.

Les données d'inventaire sont organisées et conservées de manière à justifier le contenu de chacun des éléments recensés du patrimoine »

Il est important de réaliser les opérations courantes et les opérations d'inventaire et de conserver les documents et pièces comptables pendant une période de 10 ans.

1.3. La gestion des immobilisations et des stocks:

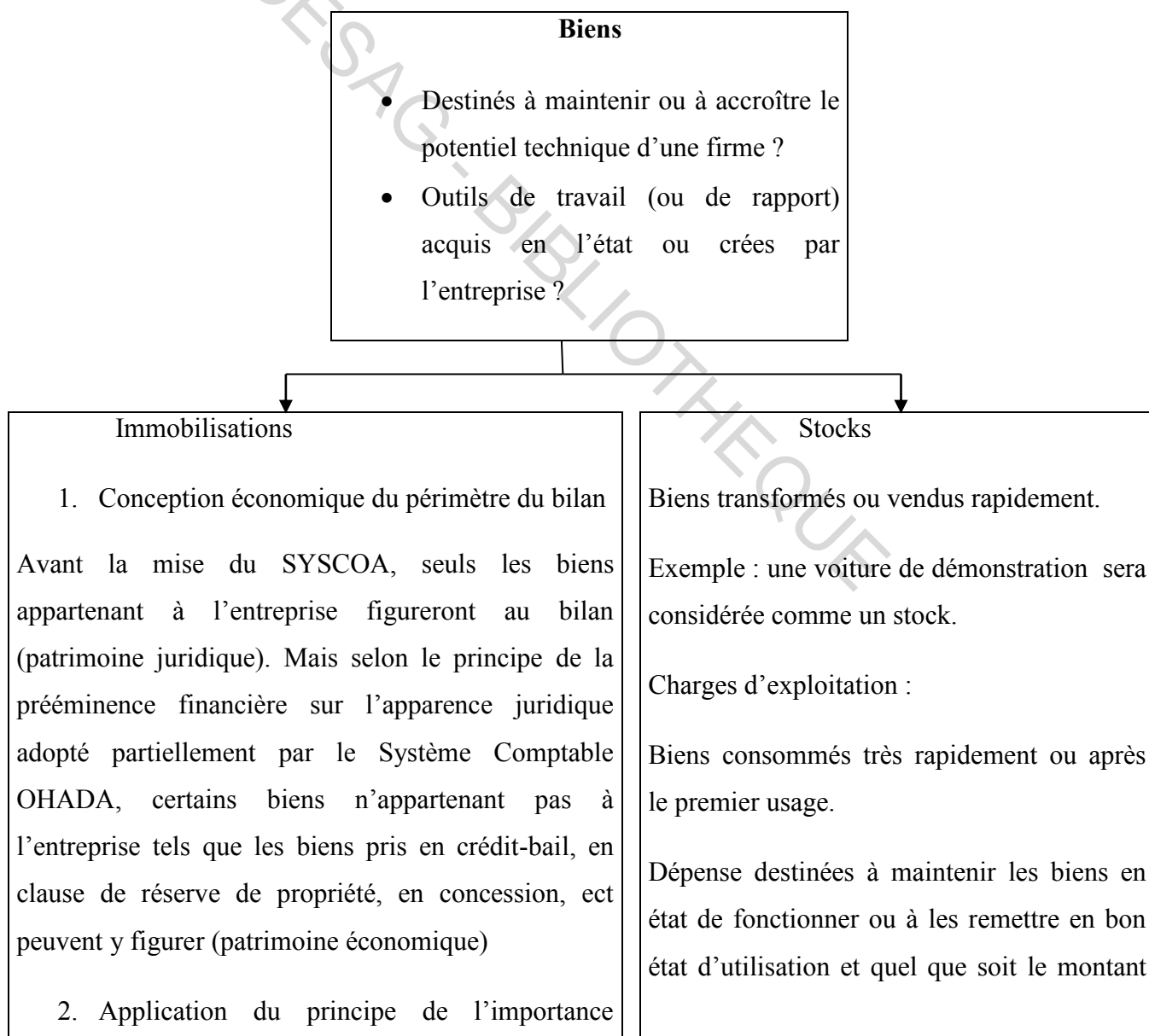
Les biens destinés à servir de façon durable dans l'entreprise constituent les immobilisations. Ces biens ne se consomment pas par le premier usage.

La notion de stock est à rattacher au cycle d'exploitation de l'entreprise. Les stocks (ou valeurs d'exploitation) se composent de marchandises, de matières premières et de matières

consommables, de fournitures, de produits ayant atteint un stade déterminé d'élaboration (produits en cours, produits semi-ouvrés, produits finis) et d'emballages commerciaux. Ces stocks doivent être la propriété de l'entreprise et sont destinés : soit à la vente en l'état ; soit à être utilisés dans le processus de fabrication des produits finis ; soit à diverses utilisations permettant d'assurer le fonctionnement normal des services (stocks d'imprimés, stocks de carburant) ou l'entretien des moyens de production.

De cette définition résulte la distinction suivante entre immobilisations, stocks et charges selon le Système Comptable OHADA de la Comptabilité Générale à la technique comptable approfondie :

Différence entre immobilisations et stocks



significative:

Les biens de faible valeur peuvent être enregistrés en charges si la valeur unitaire est inférieure ou égale à 50000F CFA.

Exemples : petits matériels, outillages, meuble etc.

3. Dépenses d'entretien, réparation de remise en état

*engagées sur des éléments déjà existants, elles sont à activer (immobilise) si elles aboutissent à accroître leur valeur ou à créer un élément d'actif nouveau ou à prolonger de manière notable leur durée normale d'utilisation

Exemple : importants travaux de consolidation et de modernisation sur un immeuble vétuste

*engagées au moment de l'acquisition de l'élément, elles sont à activer s'il s'agit de mettre l'immobilisation en état de servir.

de la dépense.

Exemples :

*des travaux de réparation de voiture effectués en fin de période d'amortissement ne sont pas de nature par eux-mêmes à ôter leur caractère de charges déductible ;

*travaux de ravalement d'un immeuble, même engagés ou de la mise en services ;

*des dépenses engagées pour maintenir en état de marche un matériel sans entraîner une augmentation de sa valeur réelle ;

*des dépenses engagées lors de déplacements d'immobilisations d'une usine à l'autre.

Source :(Mabudu, 2005 : 73)

La variation des stocks (ΔS) :

L'entreprise a le choix de faire un inventaire permanent ou Intermittent.

L'objectif est de substituer aux stocks initiaux (de début de période) les stocks réels de fin de période (stocks finaux) résultant d'un inventaire ou du recours à des données fournies par l'inventaire permanent.

Si l'entreprise n'a pas de comptabilité analytique, il ne lui reste pour seule solution que de faire un inventaire physique des stocks et d'essayer de les estimer à l'aide d'évaluations approximatives des coûts relatifs à ces stocks.

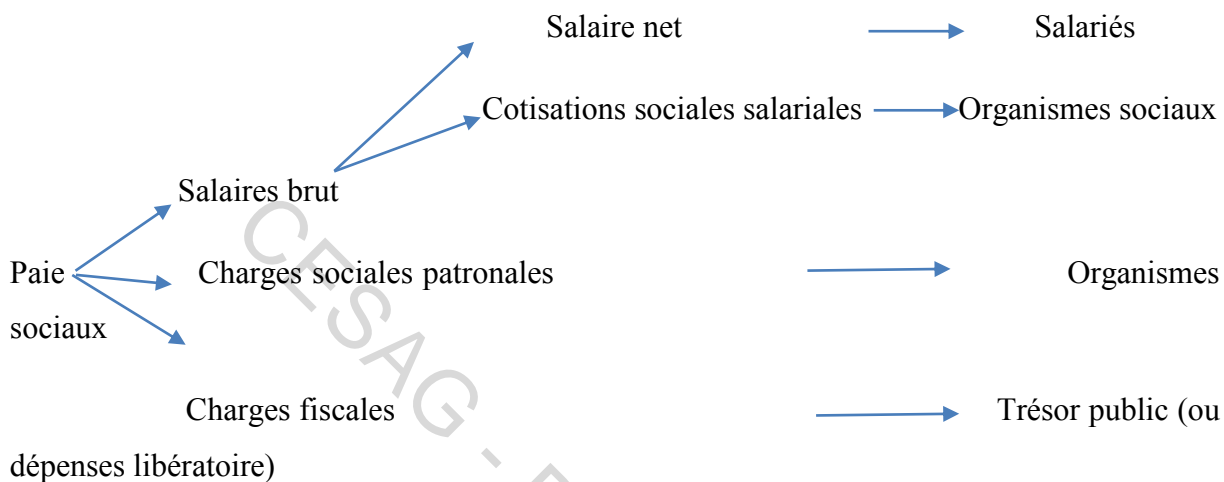
$$\Delta S = SI - SF$$

1.4. La gestion de la paie :

La gestion de la paie est l'organisation du mode de rémunération des employés calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération.

1.4.1. Les éléments constitutifs de la paie :

L'entreprise émet chaque mois des bulletins de salaire et les paiements correspondants et établit régulièrement des déclarations sociales.



$$\text{Salaire brut} = \text{Salaire de base} + \text{Complément}$$

Le salaire de base dépend de la catégorie sociale professionnelle du salarié et dans le respect des règles légales (SMIC, minimum conventionnel), il inclut les heures supplémentaires calculées à un taux majoré. Les compléments du salaire sont composés des primes, avantages en nature, pourboires, gratifications...

$$\text{Salaire net} = \text{Salaire brut} - \text{Cotisations sociales salariales}$$

$$\text{Salaire à payer} = \text{Salaire net} - (\text{Acomptes} + \text{Saisies})$$

Source : (BOUVIER, 2008 : 93)

Les cotisations sociales patronales et salariales sont prélevées et payées par l'employeur aux différents organismes sociaux.

La base de calcul des cotisations sociales est constituée par le salaire brut et parfois limité au plafond de la Sécurité sociale.

Des charges fiscales liées aux salaires pèsent également sur l'employeur qui peut éventuellement s'en libérer par des dépenses libératoires de même nature.

1.4.2. Les documents liés à la paie :

Les documents obligatoires sont divers. Il s'agit des documents relatifs au personnel : registre unique du personnel, livre de paie et bulletins de paie remis aux salariés une fois par mois au moment du paiement des salaires.

D'autres documents sont transmis aux organismes sociaux : bordereau récapitulatif des cotisations sociales, avis de versements et aux autres caisses.

1.5. La gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie concerne l'analyse et la maîtrise de la différence de rythme entre d'une part, les décaissements pour le paiement des charges et d'autre part les encaissements en provenance des ventes ou des produits obtenus de la mobilisation des sources de financement.

1.5.1 Définitions :

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant. **(Bruslerie Hubert, 2012 :5)**

1.5.2 Les procédures de gestion de la trésorerie :

Pour une gestion efficace de la trésorerie des mesures particulières doivent être prise tant au niveau des recettes qu'au niveau des dépenses telles que :

- L'établissement d'un relevé quotidien des encaissements ainsi que des décaissements
- L'existence et l'utilisation d'un reçu séquentiel ;
- l'existence d'un seuil maximal pour les dépenses à effectuer en espèces tout en tenant compte des prescriptions de la Loi de Finances en vigueur ;
- la signature des chèques par la ou les personnes responsables ne se fait qu'au vu des documents justificatifs originaux ;
- la proscription de la signature de chèques à blanc ;
- la proscription des bons provisoires de caisse ;
- etc...

Des contrôles de la trésorerie doivent être faits périodiquement. C'est le cas par exemple des états de rapprochement bancaire dont la fréquence d'établissement, en accord avec les réalités

de la société doit être respectée, du suivi des conditions de banque (pour éviter des surcharges de frais bancaires), du contrôle inopiné de la caisse.

1.6. Les dispositifs de maîtrise des risques :

La maîtrise des risques est tributaire du niveau de la qualité du dispositif de contrôle interne.

1.6.1. Généralités sur le contrôle interne :

1.6.1.1. Définitions :

La définition de référence est celle qui a été donnée par le COSO 2, selon lequel « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La maîtrise des risques ;
- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »

1.6.1.2. Objectifs du contrôle interne :

L'objectif général est de construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

Le contrôle interne est un ensemble de dispositif ayant pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et qualité de l'information de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Selon Rousseau (2013 : 23).

L'Internal Contrôle se traduit dans les faits par deux aspects complémentaires :

- Un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant quelque autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en surveiller la bonne marche ;
- Ensemble des moyens, mesures et méthodes pour y parvenir ;

Deux grandes catégories de contrôle sont reprises au travers de cette approche classique : les contrôles administratifs et opérationnels et les contrôle comptables.

1.6.1.2.1. Les contrôles administratifs et opérationnels :

Le but de ce contrôle pour l'organisation est de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés à l'aide de pratique permettant d'accroître l'efficacité dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ces pratiques devront être appliquées par du personnel compétent dont les opérations devront être supervisées et évaluer.

1.6.1.2.2. Les contrôles comptables ou financiers :

Ces derniers se caractérisent par une organisation et des procédures directement liées à la préservation des actifs et la fiabilité des états financiers. A notre avis, l'approche <<actuelle>> du contrôle interne correspond à la définition proposée par le CNCC (Compagnie National des Commissaires aux Comptes) qui reflète aux mieux la définition :

Les procédures de contrôle interne impliquent : le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et détection des fraudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières stables. (Norme CNCC 2-231 <<Evaluation du risque et du contrôle interne>> para-8, Référentiel Normatif CNCC juillet 2003).

En matière d'enregistrement des opérations comptable, le contrôle interne doit permettre de s'assurer que :

- Les documents nécessaires au respect des obligations d'information extérieure-financière, fiscale, sociale,... sont produits dans les délais et avec la qualité requise ;
- Les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction présentent les mêmes caractéristiques.

Sur un plan pratique, ces contrôles internes d'ordre comptable peuvent être répartis en cinq catégories qui sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Contrôle interne d'ordre comptable

<p>Autorisation</p> <p>Ces contrôles permettent de s'assurer que les décisions sont prises par le niveau hiérarchique compétent et donc limiter les risques d'opérations injustifiées.</p> <p>Exemple : ne pas accepter une commande d'un client déjà identifié comme mauvais payeur.</p> <p>Réalité</p> <p>Cet objectif permet d'éviter les risques d'enregistrement d'opérations fictives ou ne concernant pas l'entreprise.</p> <p>Exhaustivité</p> <p>Ces contrôles permettent de s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont enregistrées. Exemple : Toutes les expéditions aux clients sont facturées et toutes les factures sont comptabilisées.</p> <p>Evaluation correcte</p> <p>Ces contrôles doivent permettre de s'assurer que les opérations sont enregistrées à la bonne valeur et en conformité avec les principes comptables au moment de la réalisation et à la date de clôture.</p> <p>Exemple : Les opérations en devises sont comptabilisées au taux du jour de leur réalisation et les soldes en devises sont ajustés à la clôture.</p> <p>Comptabilisation correcte</p> <p>Le système comptable permet de garantir que l'enregistrement se fait dans les comptes individuels concernés, que ceux-ci sont correctement centralisés, et que le regroupement au bilan et au compte de résultat respectent les règles de présentation. L'informatique tient une place importante dans la réalisation de cet objectif.</p>

Source : CNCC Février (1992 : 24)

1.6.1.3. Les principes fondamentaux du contrôle interne :

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur les principes fondamentaux parmi lesquels nous pouvons citer :

1.6.1.3.1. Le principe d'organisation et de séparation de la fonction :

Il stipule que le manuel de procédures doit permettre de décrire clairement les tâches de tous les intervenants afin d'éviter les cumuls de fonction.

Mettre en place une organisation répondant à des caractéristiques propres à l'entité et aux exigences de son environnement. Cette organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée (organigramme clair, fiches de postes) et doit comporter une séparation des fonctions.

1.6.1.3.2. Le principe d'intégration et d'autocontrôle:

Le contrôle interne est inhérent à la structure de l'entité. Pour être particulièrement efficaces, les procédures de contrôle interne doivent être intégrées (et non rajoutées) à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité. Le contrôle interne ne constitue pas un surcroît. L'autocontrôle est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

1.6.1.3.3. Le principe de permanence :

En matière de contrôle interne, la permanence concerne les procédures qui doivent être constantes. Cependant, il est fait parfois obligation de changer de procédures lorsque cela est justifié (cas de défaillance ou de changement de l'environnement par exemple).

1.6.1.3.4. Le principe d'universalité :

Il concerne le champ d'action du contrôle interne. Le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entité, en tout temps et en tout lieu (pas d'exclusion, pas de privilège, pas de domaine réservé).

1.6.1.3.5. Le principe d'indépendance :

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

1.6.1.3.6. Le principe d'information et qualité du personnel :

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

1.6.1.3.7. Le principe d'harmonie ou d'adéquation :

C'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et de son environnement. Les procédures doivent être adaptées à l'entité et non à l'Homme, les Hommes passent, mais les fonctions restent.

1.6.1.3.8. Le principe de la prévision :

Planification, une approche volontariste du changement plutôt que déterministe. (**Source : nous-même**)

1.6.1.4. Les composantes du contrôle interne :

Le contrôle interne, tel que défini par le COSO1, comporte cinq composants. Ces composants procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne mis en place dans une organisation. Il s'agit de :

- **l'environnement de contrôle** : établir les attentes en matière d'intégrité et de valeurs éthiques, d'instances de surveillance, de pouvoirs et de responsabilités, ainsi que les attentes concernant les compétences et le devoir de rendre compte au conseil ;
- **l'évaluation des risques** : surveiller l'évaluation faite par le management des risques susceptible d'affecter la réalisation des objectifs, notamment l'impact potentiel de changement significatifs, de fraudes et de contournement par le management des principes de contrôle interne ;

- les **activités de contrôle** : surveiller les actions de la direction générale pour s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des activités de contrôle;
- l'**information et la communication** : analyser et discuter les informations sur la réalisation des objectifs de l'entité;
- le **pilotage** : apprécier et surveiller la nature et le périmètre des activités de pilotage, ainsi que l'évaluation par le management des déficiences et les mesures prises pour remédier. (COSO, 2015 : 39)

Ces composantes de dispositifs sont ainsi présentées par la **Pyramide du COSO 1**:

Figure 1 : Pyramide du COSO 1

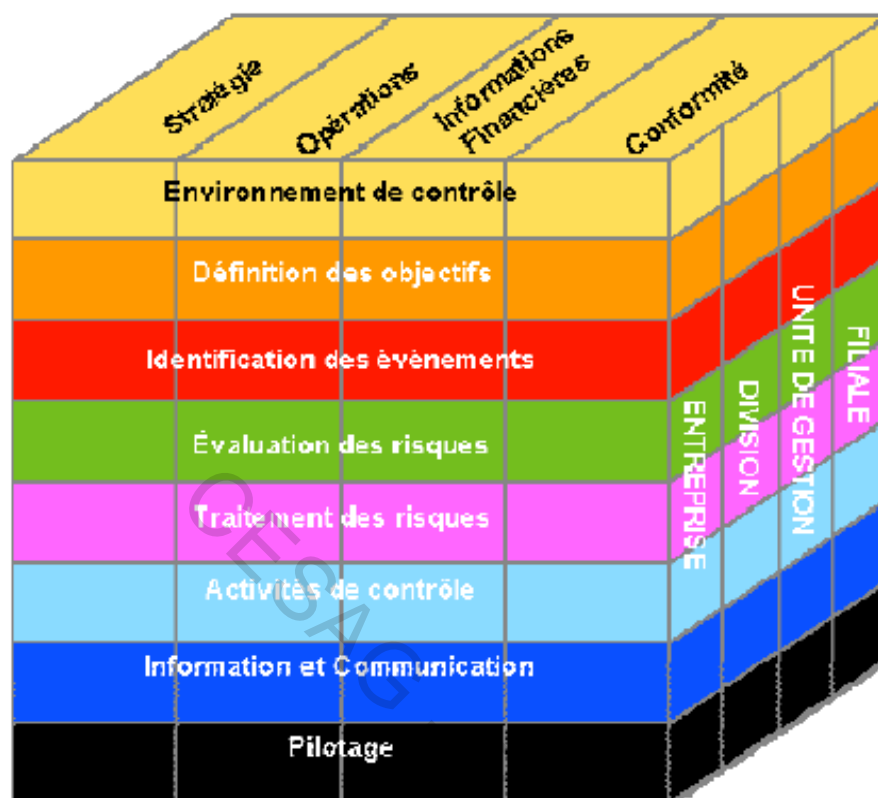


Source : (RENARD, 2012 : 54)

Composantes du management des risques selon COSO 2 (ERM)

Cette représentation illustre la façon d'appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d'objectifs, par élément, par unité ou en les combinant.

Figure 2 : Cube du COSO2



- Les quatre catégories d'objectifs sont représentées par les colonnes
- Les huit éléments du management des risques par les lignes
- Les unités de l'organisation par la troisième dimension

Source : (RENARD, 2012 : 74)

1.7. Les limites du contrôle interne :

Le contrôle interne se heurte à différents obstacles qui sont liés au comportement des dirigeants et aux problèmes humains, tels que la résistance au changement et l'aspect négatif que comporte le « contrôle » qui, pour beaucoup, implique un manque de confiance. Par ailleurs,

- La mise en place d'un contrôle dépend du rapport qui existe entre le coût de ce contrôle et l'ampleur du risque qu'il est supposé limiter ;
- Quelle que soit la qualité du contrôle, la collusion peut lui faire perdre toute efficacité ;

- La taille de l'entreprise, dans la mesure où elle limite les moyens disponibles, impose également des limites à la qualité du contrôle interne.
- Des faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs),
- De la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

En raison de ces limites un conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

2.1. Notion de risques :

2.1.1. Définitions et caractéristique du risque :

Danger ou péril dans lequel l'idée de hasard est accusée, mais avec la perspective de quelque avantage possible, c'est en vue de ces avantages que l'homme assume des risques, mais, d'ordinaires, tout en s'assurant le plus possible contre eux. Premier point, sur lequel tout le monde s'accorde, le risque se définit par rapport au danger, pas de danger, pas de risque.

Le péril n'est qu'une forme aggravée, plus immédiate et plus palpable du danger : il y a péril en la demeure ! Nos philosophes n'utilisant pas de mots fortuitement, la distinction est toutefois notable : elle introduit un principe de progressivité du risque, du danger au péril, lequel induit la possibilité de valoriser le risque. Le risque existe si le danger peut toucher ou affecté une ou plusieurs cibles. Un danger identifier mais ne pouvant atteindre aucune cible ne représente aucun risque. D'où l'on peut cette fois pressentir que, pour éviter tout risque lorsque le danger lui-même ne peut être supprimé, il faudra sans doute rendre durablement impossible tout contact entre le danger et sa cible. **(LE Ray, 2010 : 29)**

La caractérisation des risques n'est pas simple, certain identifie le risque par rapport à ses conséquence d'autre par rapport à ses cause, ses enjeux. Le risque évolue ou plus précisément le regard porté sur le risque évolue avec le contexte historique et social. La maîtrise des risques d'une organisation est proportionnelle à son niveau de management de ces compétences. **(Deleuze, 2013 :21).**

Chaque collectif façonne sa propre culture du risque, c'est-à-dire ceux qui est commun aux groupe à partir de ces enjeux et de ces perception du réel. C'est aussi une réalité changeante difficile à cerner qui va structurer la prise de risque d'une activité.

2.1.2. Classification du risque :

Les risques se présentent ainsi selon leur nature et leur niveau :

2.1.2.1. Classification du risque selon sa nature :

2.1.2.1.1. Le risque financier :

Les risques financiers sont liés plus particulièrement aux modalités de financement externe des activités et aux lignes de trésorerie. Ils peuvent également résulter d'une mauvaise évaluation a priori d'une opération d'investissement ou bien encore d'un mauvais suivi des organismes subventionnés.

2.1.2.1.2. Le risque opérationnel :

Menace sur l'exécution de la mission permanente d'une activité et en conséquence sur l'atteinte de ses objectifs actuels.

2.1.2.1.3. Le risque inhérent :

Il s'agit du risque brut d'une organisation, en l'absence de mesure corrective prise par le management, qui pourrait avoir une incidence sur la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

2.1.2.1.4. Le risque lié au contrôle:

Le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolement ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit empêchée, ni détectée ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité relatifs à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle, en raison des limitations inhérentes au contrôle interne. (Hamzaoui, 2011 : 173).

2.1.2.1.5. Le risque résiduel :

Risque net, après prise en compte des actions décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

2.1.2.2. Classification du risque selon son niveau :

2.1.2.2.1. Le risque potentiel:

Il s'agit des risques théoriquement susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêchés ou les détectés et corrigés les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises. Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

2.1.2.2.2. Le risque possible :

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyen pour les limiter, les détecter ou les corriger. Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur.

2.1.2.2.3. Le risque matériel :

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause de son niveau et de son impact.

2.2. Notion de cartographie des risques :

2.2.1. Définitions de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk-manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (Entreprise-Wide Risk Management), dont la meilleure traduction en français est, de notre point de vue, « gestion stratégique des risques » (**Gaultier-Gaillard, 2014 : 118**).

2.2.2. Objectifs de la cartographie des risques :

On ne peut gérer que ce que l'on connaît, donc la clé de toute gestion des vulnérabilités auxquelles est confrontée une organisation est une connaissance de celle-ci, de leurs caractéristiques, et en particulier la probabilité de survenance et le poids économique de chacun.

Précisément la cartographie vise en premier lieu à identifier et à hiérarchiser les risques majeurs d'une organisation avec pour objectif de vérifier s'ils sont effectivement sous contrôle, ou bien inversement de mettre en œuvre des plan d'action pour les rendre sous contrôle ou à un niveau d'incertitude acceptable.

Il s'agit entre autre :

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

Bien conçue et appuyée sur un système informatique performante disposant d'une base de donnée évolutive, elle fournit en fait l'amorce d'un système expert pour évaluer les conséquences des choix en matière de traitement des risques et facilite une prise de décision rationnelle. En outre, cette cartographie dynamique des risques, conçue comme un processus permanent plutôt que comme un exercice unique, procure un moyen de suivi et de communication tant en interne qu'en externe pour le ris-manager et les dirigeants.

2.2.3. Utilité de la cartographie des risques :

Ce qui apparait d'emblée dans une entreprise, c'est la diversité des métiers et des compétences. Cette variété implique aussi une complexité des domaines d'intervention et donc un ensemble de risques.

La mise en œuvre du contrôle interne, qui permet d'éviter les dérapages financiers, mais aussi juridiques, judiciaires ou encore médiatiques, repose sur une bonne évaluation des risques. Elle nécessite la réalisation d'une cartographie des risques, mise à jour périodiquement, est un élément à part entière du dispositif de contrôle interne.

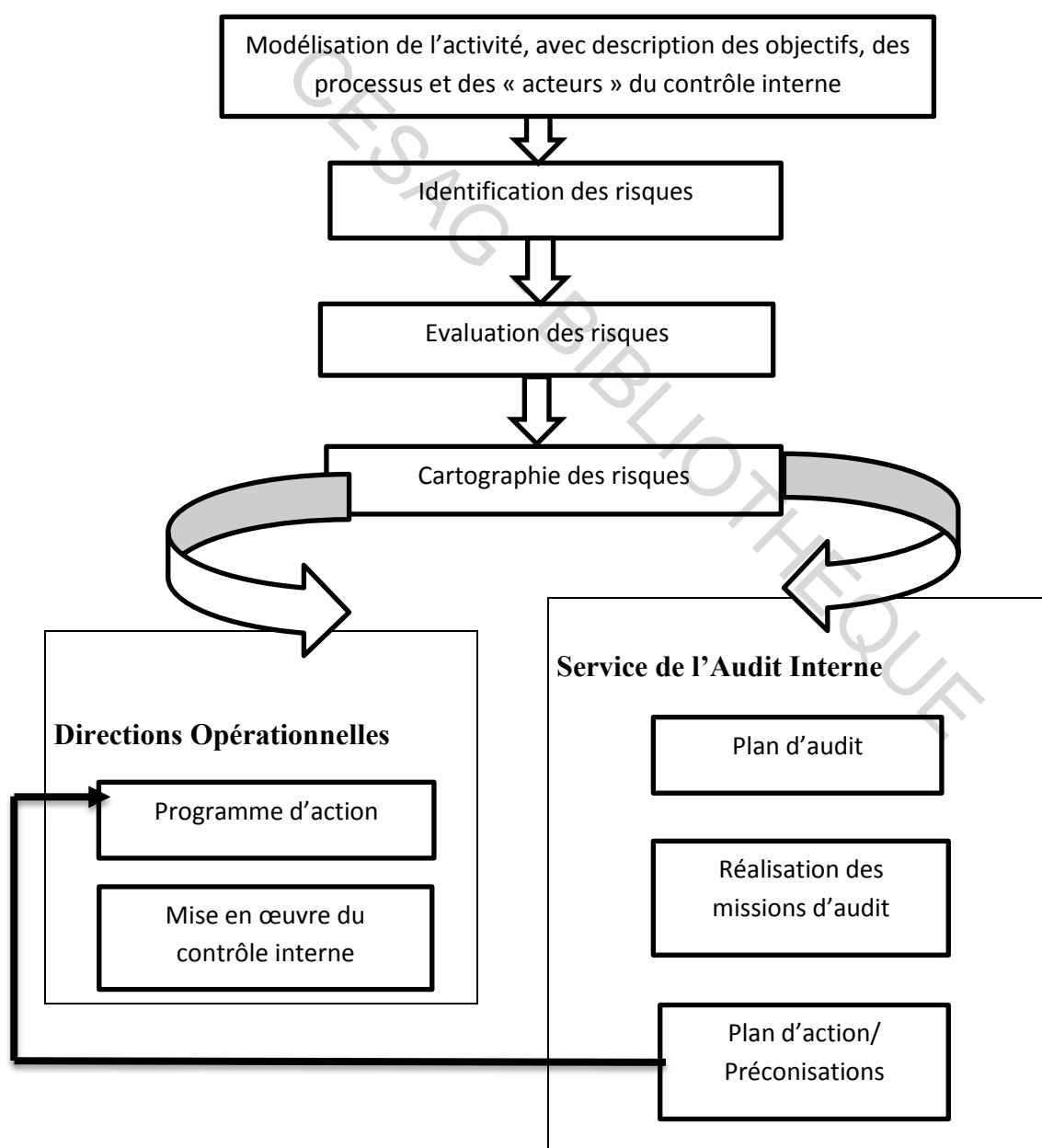
Le mot de cartographie que nous utilisons n'est pas innocent. Il nous sert à nous repérer et à comprendre le chemin de nos activités.

2.3. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques :

Une cartographie des risques constitue le préliminaire indispensable à toute politique de gestion des risques. L'élaboration et le développement du contrôle interne s'appuieront sur cette cartographie des risques, base indispensable pour mettre en œuvre les outils de maîtrise de risques.

Pour aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques, plusieurs étapes sont nécessaires :

Figure 3: Méthodologie d'élaboration de la Cartographie des Risques



Source : IFACI (2006 : 17)

2.3.1. Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie

Il existe plusieurs approches pour identifier les risques :

2.3.1.1. La démarche montante (bottom up) :

Elle permet d'avoir une vision proche de la réalité puisqu'il s'agit de partir du terrain. Mais il y a un risque de non-rapprochement avec la politique et les objectifs définis.

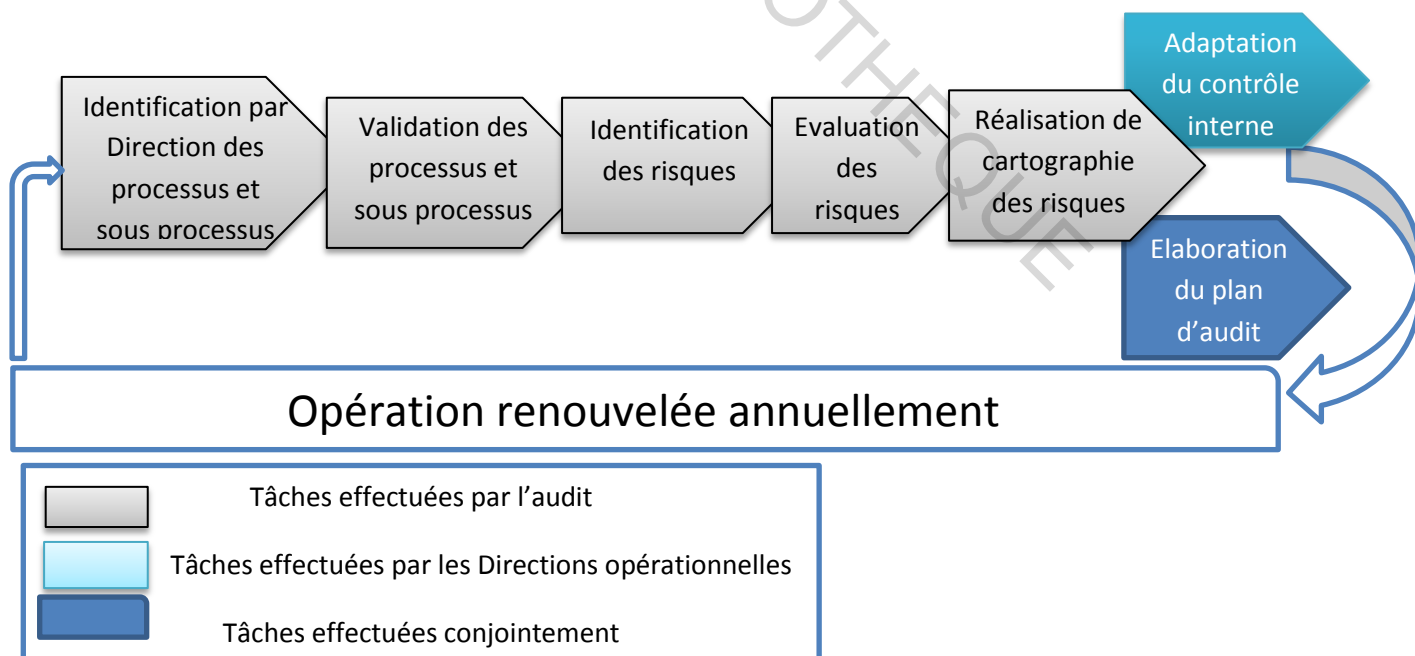
Mais cette approche qui consiste à identifier les risques par le haut tend aujourd'hui à être abandonnée au profit des méthodes plus complètes avec la mise en œuvre de dispositifs de collecte des incidents et de management des risques opérationnels (JIMENEZ, 2008 :63).

2.3.1.2. La démarche descendante (top down) :

Qui à l'inverse de la précédente permet d'être en cohérence avec la politique et les objectifs définis mais risque d'être théorique.

Cette approche se décompose en plusieurs étapes :

Figure4 : Démarche Top-down Source : IFACI (2006 : 20)



2.3.1.3. La démarche combinée :

C'est la combinaison des deux premières.

2.3.1.4. L'Approche par le benchmarking :

Collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

2.3.2. Les différentes phases d'élaboration d'une cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil clé du processus de management des risques qui permet de répondre aux différentes phases.

2.3.2.1. Phase de préparation :

D'après Renard (2006 :217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car une recherche de la bonne information et du lieu où on pourrait l'avoir s'avère indispensable. Les travaux préparatoires ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche seront réalisés au cours de cette phase avant de passer à l'action. La qualité de synthèse et d'imagination doit être de mise chez le risk manager.

2.3.2.2. Phase de réalisation :

Elle constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. L'identification des risques, l'évaluation du dispositif de contrôle interne et d'évaluation des risques, la hiérarchisation et la matrice des risques en sont les principales étapes. L'étape la plus déterminante reste celle de l'identification car d'elle dépend le reste du travail.

2.3.2.2.1. L'identification des risques :

La phase d'identification permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'entreprise et repérer les zones à forte probabilité d'occurrence des risques préjudiciables. L'identification des risques groupe doit se faire, en les mettant en perspective par rapport aux objectifs stratégiques et aux principales sources de création de valeur. Le principe ressemble à la méthode des centres risques en établissant un questionnaire adressé à tous les managers et confirmé par un entretien Personnalisé pour déboucher sur une grille des principaux événements qui seront soumis à l'étape suivante. (Gaultier-Gaillard, 2014: 90).

2.3.2.2.2. Evaluation du dispositif de maitrise du risque :

L'objectif de cette étape est la parfaite compréhension du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entité. Il s'agit pour l'auditeur de répondre aux questionnaires de contrôle interne (QCI). Il cherchera à faire des tests pour s'assurer de l'existence et de la fonctionnalité des procédures décrites ; Néanmoins il peut arriver que l'auditeur ne trouve pas de manuel de procédure spécifique. Dans ce cas il est tenu d'organiser une interview avec les dirigeants afin de pouvoir décrire et maîtriser les différentes étapes du processus.

2.3.2.2.3. L'évaluation des risques :

Les risques sont analysés, en prenant en compte leur probabilité et leur impact pour définir la manière dont ils doivent être gérés. Les risques sont évalués sur une base inhérente et sur une base résiduelle.

Cette étape d'évaluation des risques consiste à mesurer les risques et leurs implications s'ils se réalisent. Le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions :

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

A ces deux dimensions peuvent s'ajouter:

- Le timing du risque.
- La durée des conséquences

2.3.2.2.3.1 Evaluation selon la probabilité de survenance du risque :

Il existe 2 méthodes :

❖ La méthode quantitative :

Qui consiste à rassembler les données historiques sur la survenance des risques et sur les dysfonctionnements inhérents à chaque processus, calculer, à partir de ces informations et pour chaque période visée, des coefficients (taux de survenance du risque) et dégager les tendances dans le temps.

La Probabilité ainsi calculé peut être positionné sur une échelle de de 1 à 5. Par exemple représenté dans le tableau ci-dessous

Tableau 2 : Echelle de la probabilité d'occurrence à 5 niveaux

Probabilité du risque	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative (sur 5)	Niveau du risque
P<1%	Très faible	1	Très improbable
1 < P < 10%	Faible	2	Improbable
10% < P < 30%	Moyen	3	Possible
30% < P < 70%	Forte	4	Probable
70% < P < 100%	Très forte	5	Certain

Source : nous-même

❖ **La méthode qualitative** : Cette méthode est basée sur une évaluation préalable du contrôle interne. L'évaluation qualitative de la probabilité est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Les critères d'évaluations sont les suivantes :

- **Efficacité**: capacité du contrôle à jouer pleinement son rôle et à atteindre les résultats pour lesquels il est mis en œuvre.
- **Pertinence**: utilité du contrôle, rapport coût/utilité.
- **Fiabilité**: capacité du contrôle à fonctionner correctement de façon permanente.
- **Qualité** de la conception et de la mise en œuvre.
- **Efficienc**e: coût/résultats/délais d'obtention des résultats.

2.3.2.2.3.2. Evaluation selon l'impact du risque :

L'objectif de cette étape est de simuler l'impact d'un sinistre maximum possible (c'est-à-dire d'un sinistre étant la résultante de plusieurs faits générateurs, majoré par des circonstances aggravantes) sur les processus et/ou les objectifs stratégiques de l'entreprise. **Pascal Kerebel (2009 :23)**.

Tableau 3 : Echelle de l'impact à 5 niveaux

Score	Niveau des pertes	Impact du risque
1	Perte < à.....	Négligeable
2	Perte de...à.....	Significatif
3	Perte de... à...	Majeur
4	Perte de...à...	Critique
5	Perte > à.....	Catastrophique

Source : nous-même

La méthode qualitative d'évaluation des impacts porte sur l'analyse des impacts, en inventoriant les risques incidents (conséquences/impacts) sur les ressources humaines, sur l'image, sur les clients/partenaires et/ou sur les processus techniques.

2.3.2.2.4. La hiérarchisation des risques :

L'objectif que l'on peut assigner à cette étape est de hiérarchiser au sein des risques identifiées, de définir un rang de priorité parmi des risques qui seraient jugés plus forts et plus urgents, tant en terme d'impact que de probabilité.

2.3.2.2.5. La matrice des risques :

Il s'agit ici de placer les risques dans une carte en tenant compte du trio niveau d'exposition, de gravité et de maîtrise: c'est la formalisation des risques. Les notes attribuées aux niveaux d'exposition et de gravité permettent de définir un niveau de risque ne tenant pas compte des moyens de prévention existants ; ce niveau du risque associé au niveau de maîtrise donne un niveau de risque résiduel intégrant les mesures de prévention existantes et effectivement appliquées.

2.3.2.3. Le plan d'action :

Il est difficile de mesurer les risques au sein d'une entreprise et cette mesure s'avère insuffisante. Nous sommes dans une économie où tout évolue rapidement. Les risques d'aujourd'hui ne seront pas forcément les risques de demain. Par conséquent, de quelle manière l'entreprise peut-elle anticiper les risques futurs ? Comment peut-on faire, comme si on connaissait les risques futurs, ou dit autrement, comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques à long terme ? Pour répondre à ces questions, il s'agit de mettre en œuvre un plan d'action afin de suivre l'évolution des risques ainsi identifiés et de prévenir les risques potentiels par des nouvelles politique et procédure de traitement des risques. Enfin, le succès du plan d'action dépendra de la capacité et du dynamisme des responsables désignés pour gérer ces risques.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CENTRE DU RIZ POUR L'AFRIQUE (AfricaRice)

Section1 : Présentation générale d'AfricaRice

1.1. Historique :

Le Centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice) est une organisation de recherche panafricaine leader œuvrant pour l'amélioration des moyens d'existence en Afrique par des activités scientifiques et des partenariats efficaces. AfricaRice est l'un des 15 Centres internationaux de recherche agricole qui sont membres du Consortium du CGIAR. AfricaRice est aussi une association intergouvernementale composée de pays membres africains. Le Centre a été créé en 1971 par 11 États africains. À ce jour, il compte 25 pays membres couvrant les régions de l'Afrique de l'Ouest, du Centre, de l'Est et du Nord, notamment le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Égypte, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Liberia, Madagascar, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, l'Ouganda, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, le Rwanda, le Sénégal, la Sierra Leone, le Tchad et le Togo.

En reconnaissance de l'importance stratégique du riz pour l'Afrique et de l'expansion géographique réelle du centre – qui avait été créé en tant qu'Association pour le développement de la riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO) en 1971 – le Conseil des Ministres de ses Etats membres a pris la décision historique en septembre 2009 de changer officiellement le nom en “Centre du riz pour l'Afrique (AfricaRice)” et de mettre fin à l'utilisation de l'acronyme ADRAO.

1.2. Statut juridique :

Il est institué par le présent acte constitutif un consortium des centres internationaux de recherche agricole en qualité d'organisation internationale indépendante régie par le droit international, jouissant de la pleine personnalité juridique internationale et de la capacité juridique requise aux fins de l'exercice de ses fonctions et de la réalisation de ses objectifs, notamment, et sans préjudice du caractère général de ce qui précède, de la capacité juridique :

- De conclure des traités, des accords et des contrats ;
- D'acquérir et d'aliéner des biens et immeubles ;
- D'ester en justice.

Le consortium succède au consortium du centre du centre de recherche agricole établi en qualité d'entreprise commune (« contractuel joint-venture ») par l'accord instituant ledit consortium, entré en vigueur le 29 avril 2010.

1.3. Mission et objectifs :

1.3.1. Mission :

La mission de l'AfricaRice est de contribuer à l'allègement de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique à travers des activités de recherche, développement et partenariat visant à améliorer la productivité et la rentabilité du secteur rizicole tout en veillant à la durabilité du milieu de production.

1.3.2. Objectifs :

Les systèmes nationaux de recherche agricole et de vulgarisation (SNRAV) sont les principaux partenaires d'AfricaRice et le partenariat est l'élément clé de la stratégie de recherche d'AfricaRice. Le développement de nouvelles technologies, leur évaluation et transfert effectif nécessitent des professionnels bien formés. Pour qu'un partenariat soit durable, il faut que les partenaires aient une base de connaissances similaire pour une confiance et une équité mutuelles entre eux. Pour toutes ces raisons, AfricaRice a fait du développement des ressources humaines une de ses priorités indispensables pour le renforcement des capacités des SNRAV de ses pays membres. Elle va donc poursuivre ses efforts de formation et de renforcement institutionnel de toute la gamme de ses partenaires nationaux.

Les activités antérieures de formation et de communication d'AfricaRice ont essentiellement veillé à dispenser des connaissances et techniques aux chercheurs et techniciens nationaux. Souvent, ceci revenait à organiser des cours génériques visant à former le personnel national dans des méthodes fondamentales de recherche. Ces cours ont contribué de manière significative à des objectifs d'élargissement de la capacité institutionnelle et ont été hautement appréciés par nos partenaires nationaux.

Pour atteindre ses objectifs de renforcement des capacités, AfricaRice va mettre en œuvre des coalitions de formation avec ses partenaires, y compris les autres Centres du CGIAR, les institutions de recherche-développement avancée et tous les acteurs nationaux (y compris les universités et les institutions régionales).

1.4. Les Ressources :

AfricaRice regroupe en son sein plusieurs projets qui contribuent à la réalisation de ces activités par le biais des subventions et don.

Les subventions sont classées par type de restrictions imposées par les donateurs :

- Les subventions à usage non restreint sont des fonds mis à la disposition d'AfricaRice pour faire face aux charges régulières de fonctionnement ou tout autre objet jugé approprié par AfricaRice.
- Les subventions bilatérales à usage restreint qui peuvent être souscrites pour plus d'une année sont des fonds utilisés pour financer et appuyer des projets spécifiques identifiés d'un commun accord entre AfricaRice et les donateurs. De tels projets peuvent comporter des acquisitions d'immobilisations et des fonds d'équipement ainsi que des activités de recherche et de formation.

Ce type de subvention est reconnu en produits seulement à concurrence des dépenses occasionnées. Elles sont dites restreintes à titre permanent ou temporaire.

Les programmes Challenge du CGIAR continuent d'être traités comme des subventions bilatérales sur la base d'accords signés avec les centres de coordination. Les fonds de stabilité de la banque de gènes ont également été traités comme subventions bilatérales.

Les programmes de recherche restreints du CGIAR (CRP) qui sont financés à travers les fenêtres de fonds du CGIAR, sont traités comme des fonds restreints pour l'exécution des plans de travaux et des budgets.

1.5. Organigramme d'AfricaRice : (Voir annexe 1)

Section 2 : Présentation du Centre Régionale d'AfricaRice du Sénégal

La station contribue à l'accroissement de la productivité et la production du riz au Sénégal et dans le Sahel à travers des technologies et le renforcement de capacité.

1.1. Programme de recherche d'AfricaRice :

1.1.1. Génétique et sélection variétal:

Portent essentiellement sur la recherche de matériel végétal performant, tolérant aux différents stress abiotiques et biotiques et de bonne qualité organoleptique à partir de la sélection conventionnelle.

- la création d'hybride.
- Un laboratoire de Biotechnologie appuie ces recherches comme outil de sélection assistée par marqueurs.
- Deux projets importants sont mis en œuvres : le projet STRASA et Green super Rice.

1.1.2. Secteur du développement rizicole et Renforcement de capacité :

Il assure une large diffusion des technologies et des innovations afin d'assurer une production importante de riz de qualité et aussi des produits à base de riz. Les principales activités sont : le renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de valeur riz, la production des semences, la promotion de la petite mécanisation et la mise en relation des acteurs dans les pôles de développement rizicole.

1.1.3. Centre de formation :

Le centre de formation est un centre de coût à l'instar des autres unités opérationnelles de la station du sahel Agronomie, Sélection, Agros-socio- économie, Secteur développement Riz. Tous les engagements seront autorisés par le Représentant Régional après validation des besoins par le coordonnateur de la formation.

Bâti sur un Terrain d'un (1) ha situé à 15 kms de la ville de Saint-Louis.

1.2. Organisation de la Station Régionale d'AfricaRice du Sénégal :

1.2.1. Organe d'administration :

1.2.1.1. Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration (CA) est composée de dix (10) membres et seront des personnes compétentes dans les domaines des sciences agricoles, de la technologie, de la formation, des finances et de l'administration, de la gestion et autre domaines appropriés déterminés par le CA. Les candidats seront tous choisis par le CA sur la base de leurs compétences personnelles et seront nommés pour un mandat maximum de trois (3) ans, renouvelable une seule fois.

Au début de chaque session ordinaire le CA élit un Président, un Vice-président et un Rapporteur.

Le Conseil d'Administration a pour fonctions :

- Définit les orientations de politique générale du Centre ;
- Détermine de manière générale les perspectives de développement ;
- D'étudier et d'approuver le programme de travail et budget annuel du Centre ;
- De contrôler les activités du Centre et les progrès accomplis dans la réalisation de ses buts ;
- Propose et choisi le Directeur Général.

1.2.1.2. Le Conseil des Ministres :

Le Conseil des Ministres exerce les fonctions suivantes :

- Nomination du Directeur Général après qu'un candidat ait été proposé et choisi par le CA ;
- Examine le programme d'activités à moyen et long terme du Centre en vue d'en assurer la conformité avec les politiques de développement rizicole ayant cours dans la Région ;
- Apport d'une assistance pour résoudre les questions politiques majeures qui pourront lui être soumises par le CA;
- Approbation des contributions financières ordinaires et spéciales des Etats membres telles que recommandées par le CA ;

1.2.2. Organe de Gestion :

1.2.2.1. Le Directeur Générale:

Il est chargé :

- d'assurer l'exécution des décisions prises par le CA ;
- de préparer le Budget du Centre et de l'exécuter après approbation du CA ;
- Informe le CA et le Conseil des Ministres à chaque session ordinaire de toutes les contributions, dons, legs ou subventions reçues ;
- Il est responsable de la perception, de la réception et de l'accusé de réception des contributions exigibles en application des programmes et de les placer dans les comptes appropriés de façon qu'elles soient disponibles aux fins prévues dans le programme de travail et budget approuvé ;
- d'assurer la gestion quotidienne du Centre ;
- de représenter le Centre vis - à - vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui sont délégués par le CA.

1.2.2.2. Le Directeur des Partenariats Stratégiques :

Il est chargé de la supervision des unités suivantes :

- Unité des Conventions et des Subventions (CGU) ;
- Unité des Technologies de l'Information et de la Communication (ICTU) ;
- Unité de Renforcement des Capacités (CDU) ;
- Les Représentants régionaux d'AfricaRice dans les pays.

1.2.2.3. Le Représentant Régional du Centre Régional d'AfricaRice:

Les représentants régionaux/d'AfricaRice dans les pays vont fournir le leadership administratif et financier global du centre régional ou national/station/bureau national d'AfricaRice. Ils fournissent également une représentation diplomatique au nom du Directeur général, dans les pays où ils ont été affectés. Les responsabilités spécifiques d'un représentant régional/d'AfricaRice dans les pays incluent :

- Représenter AfricaRice dans les d'accréditation au nom du directeur général;
- Fournir le leadership administratif et financier en tant que responsable du bureau/station/centre national/régional ;
- Initier les activités de mobilisation de ressources, faciliter et assurer la livraison des résultats des programmes des chercheur dans la région/pays;
- Elaborer des stratégies régionales/nationales de recherche rizicole pour le développement alignées aux stratégies nationales de développement de la riziculture (SNDR) et au plan stratégique d'AfricaRice;
- Contribuer à sécuriser les cotisations annuelles des Etats membres qu'ils couvrent ;
- Assurer la gestion du risque et la continuité des activités relatives aux opérations du centre y compris la maintenance et la mise à jour régulière d'un registre du risque ;
- Gérer le centre de formation régional de façon efficiente en vue d'atteindre les objectifs de rédiger un centre autonome en termes de coûts (**spécifiquement pour le représentant régional du Sénégal**) ;

1.2.2.4. La Secrétaire du Représentant Régional :

Elle exécute les différentes tâches qui lui sont assignée par le représentant régional :

- La saisie des documents administratifs ;
- La gestion des rendez-vous du représentant ;
- La réception des coups de fil ;
- La réception des visiteurs et des courriers ;
- La saisie et l'expédition des courriers ;

1.2.2.5. Le Chef de l'Unité Administratif et Financier :

Le titulaire du poste s'occupe de l'analyse et de l'interprétation des états de synthèse du centre. Il a pour rôle :

- D'élaborer des stratégies financières ;
- D'élaborer les différents budgets et procéder au contrôle budgétaire ;
- D'implanter un système de contrôle interne ;
- D'assurer la gestion administrative et financière du centre ;
- Chargé de la gestion du personnel ;

- Coordonne les formations organisés par le centre ;
- D'analyser la relation fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie ;

1.2.2.6. L'Assistant Administratif et Financier :

Il est chargé d'assurer :

- La gestion de la logistique ;
- La supervision du parc automobile ;
- Participe à l'élaboration des appels d'offre ;
- L'approvisionnement des départements en dotation de fournitures de bureau et divers;
- La réception des factures ;
- La gestion des stocks ;
- La planification des missions ;
- La réservation des vols.

1.2.2.7. La Secrétaire de l'Unité Administratif et Financier :

Elle assure les fonctions suivantes :

- La saisie des documents administratifs ;
- La réception des visiteurs et des coups de fils du CAF ;
- La tenue de la caisse ;
- Etablissement des salaires des permanents ;
- Etablissement des ordres de mission.

1.2.2.8. Le Comptable :

Il est chargé de :

- Tenir la comptabilité ;
- Prépare les dossiers de justifications des dépenses effectuées sur les comptes banques ;
- Assure le contrôle de la caisse sous la responsabilité du chef comptable ;
- Assurer le réapprovisionnement de la caisse ;
- Effectue le paiement des salariés saisonniers et des prestataires de services ;
- Procède à la revue des réconciliations bancaires ;

- Faire les déclarations fiscales et des cotisations sociales ainsi que du suivi de leurs paiements dans les délais réglementaires ;
- Présente périodiquement un rapport d'activité.

1.2.2.9. L'Assistante du Comptable :

Elle est chargée de :

- L'imputation et la saisie dans Imprest ;
- Classement des pièces comptables ;
- Contrôle les carnets de pointage temporaire ;
- Traitement des salaires saisonniers ;
- L'analyse des comptes personnels ;
- L'établissement des états de rapprochements bancaires.

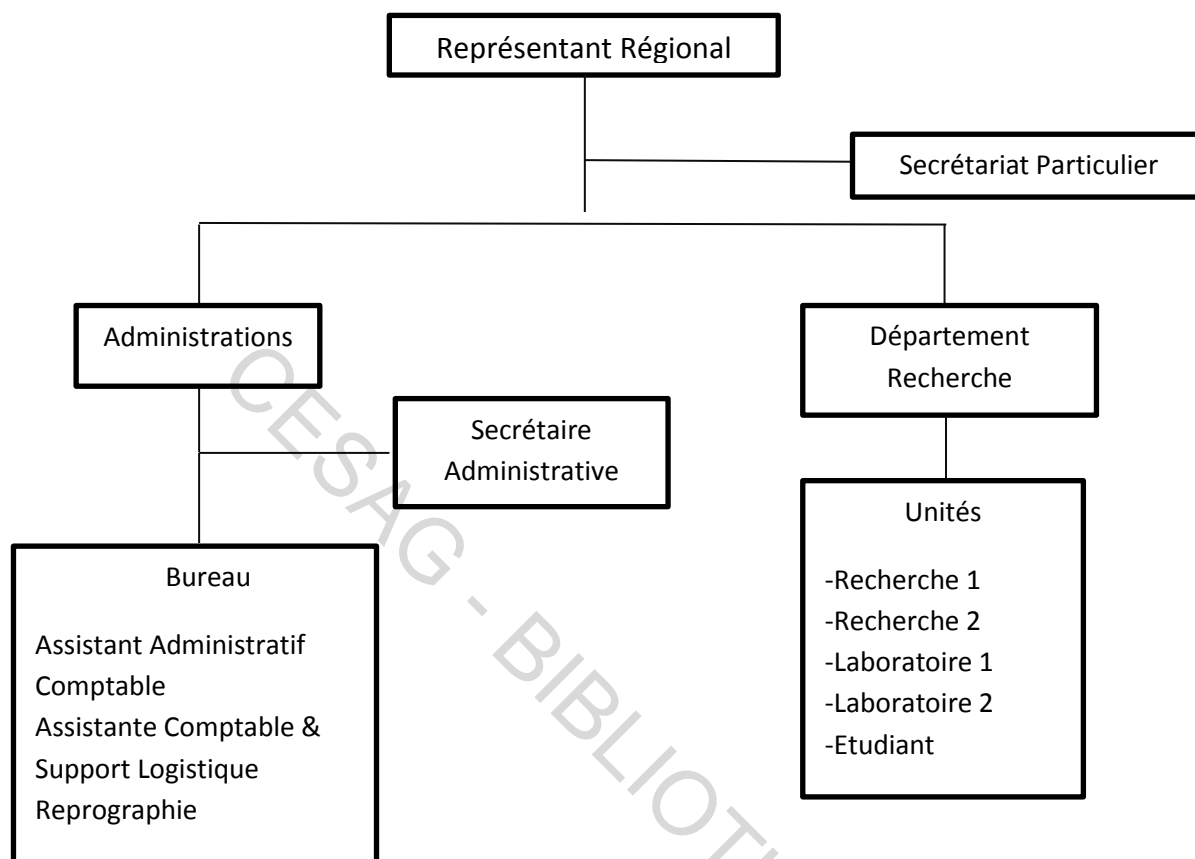
1.2.2.10. Le Support Logistique :

Il est chargé de :

- Etablir les bon de commandes (BC) ;
- Faire le tri et le classement des BC et la saisie des full-cost recovery ;
- Faire les inventaires de fin d'année du patrimoine, la codification des nouvelles acquisitions et le rapprochement avec le fichier d'inventaire du centre ;
- Aider l'assistant au classement et l'archivage des dossiers de suivi du patrimoine du centre ;
- Assurer la logistique et l'appui dans les formations et ateliers ;
- Faire les transports charge backs.

1.3. Organigramme du Centre Régional d'AfricaRice du Sénégal :

Figure 4: Organigramme de la Station d'AfricaRice de Saint-Louis



Source : nous-même

CONCLUSION PREMIERE PARTIE :

Cette première partie a été consacrée à la revue de littérature et la présentation d'AfricaRice partant de son historique, ses mission jusqu'à l'organisation hiérarchique du Centre.

La réalisation des objectifs d'une entreprise dépend du degré de maîtrise des risques liés à ces processus et surtout du processus comptable et financier.

L'importance que revêt la cartographie au sein d'une organisation peut se comprendre à travers les enjeux et objectif qui lui sont assignées. Elle demeure un levier d'optimisation des ressources.

Nous reprecisons que cet outil est engagé dans les initiatives et plans de réduction des risques vis à vis des faiblesses ou lacunes dans un système de contrôle interne, sont, quant à elles, des facteurs de risques

Fort de la théorie d'élaboration de la cartographie des risques, nous allons nous évertuer dans les chapitres qui suivent à élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus comptable et financier du Centre.

Pour ce faire, nous avons retenu une démarche participative qui est le top down nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

Introduction :

Cette deuxième consiste à donner dans un premier temps, un aperçu sur les processus comptable et financier en vigueur du Centre Régional d'AFRICA RICE de Saint Louis et secundo à décortiquer le processus en sous processus pour identifier les risques induits par chacun, pondérer, évaluer les risques ainsi obtenus afin d'élaborer la cartographie des risques du processus comptable et financier de la Station.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : Description des Procédures et Cartographie des Risques de l'Unité Administratif et Financier du Centre Régional d'AfricaRice de Saint-Louis au Sénégal

Section 1 : Description des procédures Comptable et financière du Centre Régional d'AfricaRice de Saint Louis

Le processus comptable et financier du Centre Régional se décompose en quatre sous processus à savoir :

- Les opérations comptables ;
- La gestion des immobilisations ;
- La gestion des stocks ;
- La gestion de la trésorerie.

1.1. La description des opérations comptable :

Concerne toute les opérations relatives aux achats de matière consommable, contrat et frais généraux. Le besoin est exprimé par une demande d'achat (DA) du demandeur jusqu'à l'établissement du bon de commande. La réception se fait au niveau du secrétariat particulier mais à ce niveau il n y a pas de traitement, enregistre la facture afin de le transmettre à la comptabilité pour traitement.

1.1.1. Le traitement des factures :

A ce niveau il s'agit de vérifier l'exactitude de la facture sur son appartenance pour le centre et de faire un rapprochement entre la facture, le bon de commande (BC) et le bon de livraison (BL) pour vérifier la cohérence entre la quantité et le montant par un calcul arithmétique.

Ensuite, on classe les factures par fournisseur, suivant le numéro de la facture et de vérifier l'exhaustivité des pièces justificative et enfin de procéder à l'établissement des écritures comptable sur un carnet pré numéroté servant de pièce justificative interne. Par conséquence les factures appartenant au même fournisseur sont établit sur la même fiche.

1.1.2. L'établissement de la pièce interne :

Consiste à noter sur la pièce interne du centre toutes les informations relatives à la facture servant de piste de recherche en cas de besoin.

Il s'agit entre autre des notifications relative à l'identité de la facture (nom ou raison sociale de l'entreprise) ; la désignation du bien ou du service rendu (quantité, nom, fa n° etc...) ; le montant ; la date d'établissement ; le numéro du chèque par lequel la facture est réglé ; le nom et la signature de la personne ayant établi ; le visa du responsable financier et enfin la signature du représentant régionale.

1.1.3. L'enregistrement comptable :

Le système comptable retenu par la station régionale est la comptabilité de trésorerie. La comptabilisation des écritures se font sur Imprest une application à partir d'Excel. On enregistre les charges qui sont directement déduites du compte banque correspondant puisque les banques sont spécialisé par type de dépense. Les enregistrements comptables sont appuyés de pièces justificatives conférant un caractère probant à la comptabilité.

Comptabilisation régulière des mouvements des comptes bancaires notamment les avis de débit (agios, commissions, frais ...). Le comptable assure la tâche d'enregistrement de toute la transaction, de la commande (engagement) au paiement.

1.1.4. Le Paiement :

Le règlement de la facture vient confirmer le respect des engagements financiers de la Station. Il nécessite une autorisation préalable des autorités compétentes, telles que le Chef de l'Administration et des Finances et le Représentant Régional du Centre. L'approbation pour le paiement se fait au vu de pièces justificatives.

1.1.5. Le classement:

Comme son nom l'indique, le classement consiste à classer les pièces comptables dans l'ordre chronologique par banque, caisse et opérations divers.

1.2. Le processus de gestion des immobilisations:

Le budget d'investissement est établi par département à la fin de chaque année. Le Chef de l'Administratif et des Finances (CAF) en assure la compilation, la cohérence et le transmet au siège pour validation du DG.

L'expression du besoin se déclenche lorsqu'un service demandeur exprime le besoin d'acquérir une nouvelle immobilisation, ce besoin se traduit par l'établissement d'une demande d'achat (DA) signé par le responsable du département et transféré à l'Unité Administratif et Financier. Il existe un plan d'acquisition des immobilisations dont le montant est supérieur à 500 000 FCFA depuis le siège, en deçà de ce montant le Représentant régional est habilité à approuver l'achat.

Le fichier des immobilisations marque l'acte de naissance des immobilisations, c'est un document tenu par le support logistique qui fournit à chaque équipement, le code suivant la date d'entrée dans le patrimoine, la nature, le code budget ayant permis son acquisition et intègre la base de données. Une fois codifiée, elle est affectée au service qui en avait fait la demande.

L'existence d'une base de donnée des équipements qui facilite leur suivie à travers un inventaire physique réalisé au moins une fois par an. L'inventaire a couvert l'ensemble des biens de l'entreprise consistant à indiquer séparément les immobilisations d'exploitation, de logement et d'agencement et installation. Cet inventaire ainsi réalisé à consister, à compter, identifier et répertorier la localisation du bien et porter ainsi une appréciation sur l'état physique des biens. Enfin de procédé à une réconciliation physico-comptable permettant de mettre en évidence les excédents comptables par rapport à la réalité du terrain et les excédents physiques par rapport à la comptabilité pour analyser les écarts

La décision de sortie des immobilisations dépend des résultats et analyses de l'inventaire physique. Elle est défectueuse et reste inutilisable, dans ce cas une demande manuscrite de mise au rebut est établit par l'assistant administratif et financier et laissé l'approbation du Représentant régional. Il y a cession que, si elle est complètement amortie, dans ce cas une fiche de sortie ou de transfert est établit donnant les spécifications des biens en question, la nature, sa valeur. La vente aux enchères est le mode de cession retenu par le centre.

1.3. Le processus de gestion des stocks :

Les stocks se composent de matière consommable et de fourniture (stocks d'imprimés, stocks de carburant).

Les stocks permettant d'assurer le fonctionnement normal des services sont dispatchés immédiatement au service demandeur dès la réception, donc ne font l'objet de stockage.

Quant aux stocks de carburant, le déclenchement de la commande est fonction de la disponibilité de la dotation trimestrielle suite à la demande de réapprovisionnement soumis au siège. Le paiement se fait en hors taxe HT grâce aux caractères du Centre exempté de tout taxe et droit de douane. La conservation de ce stock de carburant est assurée par la station EDK.

L'expression du besoin occasionne la sortie du stock de carburant qui se matérialise sur un carnet interne (bon provisoire) servant de pièce justificative. Ce carnet indique le nom du demandeur, l'objet, le code budgétaire, le type de carburant, le nom du chauffeur, la quantité, le prix et la signature de l'assistant Administratif ayan établit le bon, celle du CAF et du Représentant Régional.

Mais en cas d'épuisement du stock, EDK continue à approvisionner le centre et ceci constituera une dette pour le centre qui sera réglé en TTC (Tout taxe comprise).

1.4. Les processus de gestion de la trésorerie

1.4.1. Les processus d'encaissement :

Les principales ressources du Centre Régionale du Sénégal sont celles allouées par le siège et provenant des dons, subventions, de la contribution annuelle de l'Etat et de tout autre financement approuvé par le conseil d'Administration de l'institution.

Le compte du Centre ouvert à la Citibank SA à Dakar est principalement alimenté par les fonds provenant du siège sur la base des plans de décaissement trimestriels établis par le CAF quinze jours avant le début de chaque trimestre et soumis au service budget et finance du Siège pour traitement.

Des alimentations spéciales peuvent être soumises ponctuellement au Siège pour le paiement de dépenses non prises en compte dans les plans de décaissement trimestriel déjà transmis.

Des comptes bancaires secondaires sont ouverts à Saint-Louis lieu d'implantation du Centre au niveau de la BICIS et alimentés périodiquement par des transferts de fonds internes pour assurer le financement des activités du Centre Régional.

Les comptes bancaires du centre peuvent recevoir directement des fonds mobilisés dans le cadre des conventions d'activités collaboratives de recherche avec les partenaires basés dans la zone du sahel. Dans un cas pareil, une fois la convention signée, elle est transmise au service des finances du Siège qui va attribuer un code budgétaire pour l'imputation des dépenses.

1.4.2. Les processus de décaissement :

Selon la nature de l'entreprise le décaissement peut être important ou peu significatif. Ils concernent toutes les opérations de sorties de fonds effectués par l'entreprise en contre partie des achats de biens et service y compris les opérations d'emprunts.

1.4.2.1. La trésorerie de banque :

Elle concerne toutes les tâches de règlements par chèque:

Le comptable établit la pièce justificative de dépense en 3 exemplaires les deux premier accompagne la facture pour approbation du décaissement.

L'autorisation des dépenses sont subordonnés à la disponibilité de crédit budgétaire. Le décaissement se fait sur la base de l'exactitude et de l'exhaustivité des pièces justificatives originales accompagnant les dépenses.

Le comptable regroupe le montant des factures sur un chèque global, retire l'argent à la banque et procède aux paiements des fournisseurs.

Tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur le chèque (celle du CAF et du Représentant Régional). Le délai de paiement des fournisseurs est d'un mois.

1.4.2.2. La trésorerie de caisse :

C'est une caisse à fonds fixe d'un montant de 300 000FCFA réalimenté à partir du quart, conservé dans un coffre-fort.

La gestion de la caisse est assurée par la secrétaire administrative et financière qui assure le paiement des dépenses n'excédant pas 25 000 FCFA. Le décaissement se fait au moyen d'une

pièce de caisse pré numéroté qu'elle fait signer le bénéficiaire, appose son visa, le soumet à l'approbation du CAF et décaisse les fonds

1.4.3. Etat de rapprochement :

Les rapprochements bancaires ont notamment pour intérêt de confirmer le solde via une source externe (le relevé bancaire) et le suivi du dénouement des opérations en suspens.

Elle est effectuée par l'assistante du comptable, supervisée par le comptable et validée par le Chef de l'Administration et des Finances au plus tard le 25 du mois en vue d'avoir une idée sur le solde disponible et de justifier les suspens.

Section 2 : Cartographie des risques du processus comptable et financier du Centre Régional d'AfricaRice du Sénégal

La cartographie des risques est une photographie à un instant donné des forces et des faiblesses de la Station. De plus pour que cette cartographie soit un outil apportant de la valeur ajoutée, il est important d'adopter une approche participative. C'est pourquoi nous avons opté pour la démarche descendante le top down.

Les principaux risques sont répertoriés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Risques Généraux

Code	Risques Généraux
R1a	Risque informatique
R1b	Risque de cumul de fonction incompatible de comptabilisation et de paiement
R1c	Risque lié à l'environnement de contrôle du fait que le contrôle est centralisé au niveau du siège

Source : nous-même.

2.1. Identification des risques opérationnels liés aux processus comptable et financier de la Station Régional de Saint Louis d'AfricaRice :

L'analyse de l'existant va nous permettre d'identifier les différents risques associés chaque opérations du processus comptable et financier de la Centre Régional.

Le découpage du processus en sous processus favorisera une prise en charge adéquate de ces risque ainsi identifié qui sont répertoriés à travers un tableau de six colonnes comprenant :

- Sous processus ;
- Objectif de contrôle interne ;
- Risques opérationnels ;
- Impacts ou conséquence ;
- Dispositif de maîtrise du risque ;
- Existence du dispositif.

2.1.1. Risque opérationnelle liés aux opérations comptables :

Les risques associés aux opérations comptables sont recensés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Risque opérationnelle liés aux opérations comptable

Sous processus	Objectif de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts ou conséquence	Dispositifs de maitrise des risques	Existence du dispositif
Compte Achat	S'assurer de la pertinence et la fiabilité du système comptable	R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Perte de ressource	Retraitement extra comptable des créances et des dettes dans journal OD	Oui
			Pas d'image fidèle	Comptabilité d'engagement	Non

	S'assurer que les factures fournisseurs sont correctement contrôlées, comptabilisées et réglée	R2 : Cumul de fonction incompatible	Surestimation des dépenses ; Perte financière	Séparation de fonction d'enregistrement et de paiement ; Approbation des dépenses par un supérieur hiérarchique.	Non Oui
		R 3 : double paiement	Paiement non autorisé ; Fraudes ;	Définir et formaliser les procédures de paiement des factures de façon précises en définissant les rôles et responsabilité de chacun ; Report des indications du paiement sur la facture réglées	Oui Oui
	S'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des enregistrements comptables	R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Information financière non fiable	Enregistrement le jour au jour et à partir de la souche ; Etats de rapprochement bancaire	Oui Oui

		R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	Information financière non fiable	Contrôle arithmétique ; Lettrage des comptes ; Etats de rapprochement bancaire	Oui Non Oui
la paie	S'assurer de l'exactitude des salaires établit	R6: Erreur sur le calcul des salaires	Erreurs dans les salaires versés ; perte de données sur les salaires	logiciel de paie ; Etablissement des salaires et contrôle par une personne autre que celle qui l'établit	Oui Oui
	S'assurer de l'exhaustivité l'exactitude de l'enregistrement des charges de personnels	R7 : Fraude et manipulation des salaires	sur-estimation Perte financière	logiciel de paie rapprochement entre le journal de paie et comptabilité Rapprochement total journal des salaires avec celui du mois précédent	Oui

				et expliquez les écarts	Non
Support informatique	S'assurer de la pertinence du niveau de sauvegarde des données saisis et de leur sécurité	R8: absence de sauvegarde systématique	Fuite d'information ; Falsification/ Manipulation des comptes	Implantation d'un système de sauvegarde automatique ; Utilisation d'un logiciel comptable.	Non Non
		R9 : absence de détection des modifications des données	Perte de la qualité et d'intégrité des informations ; Manipulation des comptes.	Sauvegarde périodique des données par un supérieur hiérarchique; Utilisation d'un logiciel comptable	Non Non
	S'assurer de la fiabilité du reporting à des fins de consolidation	R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Information erronée au moment de la consolidation par le siège ;	Déployer de nouvelles technologies e en constante évolution avec l'environnement (ERP : système d'information intégré)	Non

Source : nous même

2.1.2. Risque opérationnel lié à la gestion des immobilisations :

Les risques liés à la gestion des immobilisations sont représentés ainsi dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Risque opérationnel lié à la gestion des immobilisations

Sous processus	Objectif de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts ou conséquence	Dispositifs de maîtrise des risques	Existence du dispositif
Immobilisations	S'assurer que les comptes d'immobilisations corporelles sont fiables et de leur existence	R11 : Vol fraudes.	Perte d'actif.	Formalisation d'une procédure de suivi des immobilisations (inventaire, entrée et sortie du patrimoine...) Compte rendu des inventaires. Rapprochement entre l'existant physique et le fichier des immobilisations.	Oui Oui
	S'assurer du respect des conditions de procédures de mises au rebut et la réforme	R12: risque de sous-estimation des prix de cession	Perte valeur ; Perte de crédibilité vis-à-vis de bailleurs	Définitions d'une procédure de vente aux enchères;	Oui
		R13 : risque de mise au rebut prématuré	Non jouissance du bien jusqu'à la date normale de mise au rebut	Approbation de la cession et mise au rebut par l'autorité ;	Oui

2.1.3. Risques opérationnels liés à la gestion des stocks :

Les risques relatifs à la gestion des stocks sont identifiés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Risques opérationnels liés à la gestion des stocks

Sous processus	Objectif de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts ou conséquence	Dispositifs de maîtrise du risque	Existence du dispositif
Suivi des stocks	S'assurer de l'existence des stocks que les stocks sont correctement protégés	R14 : vol et disparition de stocks	Perte financière	Logiciel pour la suivie des stocks ; Souscription à une police assurance	Non Oui
		R15 : rupture de stocks	Renchérissement des coûts	Mise en place de seuil d'alerte de commande des stocks	Non
	S'assurer que les stocks sont correctement comptabilisés	R16 : omission de comptabilisations des stocks	mauvaise qualité de l'information comptable et financière ; Résultat comptable erroné	Contrôle des mouvements au vu des pièces justificatives ; Instaurer la pratique de la validation des saisies	Oui Non
Sortie des stocks	S'assurer que les sorties de stocks font l'objet d'un suivi	R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels	Perte d'actif	Existence d'un fichier de stock ; procédure de suivi des consommations	Oui Oui

2.1.4. Risque opérationnel lié à la gestion de la trésorerie :

Les différents risques associés à la gestion de la trésorerie sont recensés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Risque opérationnel lié à la gestion de trésorerie

Sous processus	Objectif de contrôle interne	Risque opérationnel	Impacts ou conséquences	Dispositifs de maîtrise du risque	Existence du dispositif
Banque	S'assurer de la maîtrise des prévisions de trésorerie afin de les utiliser de la manière la plus efficiente possible les fonds à la disposition de l'entreprise	R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Non fiabilité de l'information financière	Disposer d'une application pour la gestion de la trésorerie ; Définir les habilitations pour les décaissements.	Non Oui
	S'assurer du suivi et de la conservation des chèquiers	R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Perte financière ; Perte de crédibilité au vu des partenaires.	Vérifications du nombre de chèquiers à la réception des carnets Conservation des chèquiers en coffre et par une personne indépendante de celle qui établit; Interdiction de signer les chèques en blancs.	Oui Non Oui

	S'assurer de l'établissement et le contrôle des états de rapprochements bancaires	R20 : erreurs de banque malversation et dissimulation	Perte financières ;	Rapprochements bancaires réguliers Supervision par une personne indépendante de celle qui établit ;	Oui Oui
	S'assurer de l'analyse des comptes de virements de fonds	R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	Perte financière ;	Mise en place de procédure permettant d'assurer que les comptes traduisant les dépôts et retraits fonds sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt retrait non autorisé ou anormale est rapidement détecté.	Oui
	S'assurer de la bonne supervision des opérations de caisse	R22 : détournement de caisse	Perte financière	Caisse à fonds fixe et plafond par dépenses ; Conservation des espèces dans un coffre, Tenue d'un brouillard de caisse, Contrôles inopinés Rapprochement avec les soldes de la balance, Signature autorisée des décaissements.	Oui Oui

Source : nous-même

2.1. Les tests d'audit (tests de conformité et de permanence) :

Les tests d'audit consistent à apprécier le dispositif de contrôle interne existant, ces tests sont de deux ordres (tests de conformité et de permanence).

Le test de conformité ne sert pas à prouver l'application des procédures mais d'en contrôler uniquement l'existence par contre le test de permanence va nous permettre de vérifier que les procédures décrites sont effectivement appliquées de manière permanente.

L'ensemble des sous processus à fait l'objet des tests de permanence et de conformité dont le résultat est joint en annexe. Le tableau ci-dessous représente la synthèse de tests d'audit.

Tableau 9 : Synthèse des tests d'audits sur l'appréciation du dispositif de contrôle interne

Risques	Résultats	Cote
R1	Le dispositif existant est insuffisant	2
R2	Le dispositif existant est insuffisant	2
R3	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4
R4	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	3
R5	Le dispositif existant est insuffisant	2
R6	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	5
R7	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	3
R8	Inexistence du dispositif	1
R9	Inexistence du dispositif	1
R10	Inexistence du dispositif	1
R11	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	5
R12	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	5
R13	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4
R14	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	3
R15	Le dispositif existant est insuffisant	2
R16	Le dispositif existant est insuffisant	2
R17	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4
R18	Le dispositif existant est insuffisant	2
R19	Le dispositif existant est insuffisant	2
R20	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	5
R21	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4
R22	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	4

Source : nous-même

CHAPITRE 4 : Analyse des risques opérationnels liés au processus comptable et financier du Centre Régional d'AfricaRice à Saint-Louis

Dès les risques identifiés, il est nécessaire de les analyser, de les apprécier et de les évaluer.

Section 1 : Evaluations des risques opérationnels identifiés

Un risque est basé sur le résultat du produit de 3 facteurs :

- L'impact (en termes de conséquence, de sévérité, de gravité ou d'enjeu) qui se mesure sur la base de critères financiers, politique, de notoriété etc....
- La probabilité d'occurrence du risque (la fréquence)
- Le degré de réductibilité (le contrôle interne permet-il de maîtriser ce risque ?)

L'évaluation se fera sur la base du résultat des tests d'audit effectués précédemment.

1.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques :

La probabilité de survenance du risque et la qualité du dispositif de contrôle interne sont interdépendants. Par conséquent si la qualité du dispositif de contrôle interne est élevée la probabilité de survenance sera faible et vice versa.

1.1.1. Définition du critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de l'échelle d'évaluation de probabilité de survenance des risques :

Tableau 10 : Critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne

Niveau de maîtrise	Cote	Critère
Inexistant	1	Le dispositif de contrôle interne n'existe pas
Insuffisant	2	Le dispositif de contrôle interne existe mais appliqué avec beaucoup de lacune
Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune
Maîtrisé	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle
Très maîtrisé	5	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués

Source : nous-même

L'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque montre la probabilité de survenance du risque, la cote et la description du risque.

Tableau 11 : L'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque

Probabilité	Cote	Description du risque
Très faible	1	Presque impossible que le risque se produise
Faible	2	Il y a peu de chance que le risque se produise
Moyen	3	Il est possible que le risque se produise
Elevé	4	Il y a de forte chance que le risque se produise
Très élevé	5	Il y est presque certain que le risque se produise

Source : nous-même

Tableau 12 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance du risque

Qualité du dispositif de contrôle interne		Probabilité de survenance du risque	
Niveau de maîtrise	Cote	Probabilité	Cote
Inexistant	1	Très élevé	5
Insuffisant	2	Elevé	4
Moyen	3	Moyen	3
Maitrisé	4	Faible	2
Très maitrisé	5	Très faible	1

Source : nous-même

1.1.2. Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés :

La probabilité d'occurrence est la détermination de la fréquence d'évènements générateurs de pertes opérationnelles. Ainsi, au regard de notre appréciation du dispositif de contrôle interne, la probabilité de survenance des risques identifiés sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 13 : Evaluation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance

Risques	Appréciation du dispositif de contrôle interne			Probabilité de survenance	
	Niveau	Cote	Commentaires	Niveau	Cote
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R2 : Cumul de fonction incompatible	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R 3 : double paiement	Maitrisé	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	Faible	2
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	Moyenne	3
R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R6: Erreur sur le calcul des salaires	Très maitrisé	5	Dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	Très faible	1
R7 : Fraude et manipulation des salaires	Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	Moyenne	3
R8: absence de sauvegarde systématique	Inexistant	1	Inexistence du dispositif	Très élevé	5
R9 : absence de détection des modifications des données	Inexistant	1	Inexistence du dispositif	Très élevé	5
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Inexistant	1	Inexistence du dispositif	Très élevé	5
R11 : Vol fraudes.	Très maitrisé	5	Dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	Très faible	1
R12: risque de sous -	Très	5	Dispositif et les mesures de contrôle	Très	1

estimation des prix de cession	maitrisé		sont correctement appliqués	faible	
R13 : risque de mise au rebut prématuré	Maitrisé	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	Faible	2
R14 : vol et disparition de stocks	Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune	Moyenne	3
R15 : rupture de stocks	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R16 : omission de comptabilisations des stocks	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Maitrisé	4	Dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	Faible	2
R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Insuffisant	2	Le dispositif existant est insuffisant	Elevé	4
R20 : erreurs de la banque, malversation et dissimulation	Très maitrisé	5	Dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués	Très faible	1
R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	Maitrisé	4	Dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	Faible	2
R22 : détournement de la caisse	Maitrisé	4	Dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle	Faible	2

Source : nous-même

1.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance :

La probabilité de survenance des risques identifiés sont présentés par ordre de priorité dans le tableau ci-après.

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance

Risques	Niveau	Cote
R8: absence de sauvegarde systématique	Très élevé	5
R9 : absence de détection des modifications des données	Très élevé	5
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Très élevé	5
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Elevé	4
R2 : Cumul de fonction incompatible	Elevé	4
R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	Elevé	4
R15 : rupture de stocks	Elevé	4
R16 : omission de comptabilisations des stocks	Elevé	4
R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Elevé	4
R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Elevé	4
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Moyenne	3
R7 : Fraude et manipulation des salaires	Moyenne	3
R13 : risque de mise au rebut prématuré	Moyenne	3
R14 : vol et disparition de stocks	Moyenne	3
R3: Double paiement	Faible	2
R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Faible	2
R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds	Faible	2
R22 : détournement de la caisse	Faible	2
R6: Erreur sur le calcul des salaires	Très faible	1
R11 : Vol fraudes.	Très faible	1
R12: risque de sous -estimation des prix de cession	Très faible	1
R20 : erreurs de la banque, malversation et dissimulation	Très faible	1

1.2. Evaluation de l'impact des risques identifiés :

L'impact des risques constitue, les conséquences et les effets néfastes que subirait la Station en cas d'occurrence de ces risques. Les critères de cotation des risques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 15 : Critères de cotation de l'impact des risques identifiés

Niveau d'impact	Cote	Critères
Très négligeable	1	Peu dommageable sur le patrimoine, si le risque se réalise Perte (p) \leq 200 000
Négligeable	2	Domage négligeable sur le patrimoine, si le risque se réalise Perte $200\ 000 < P \leq 500\ 000$
Significatif	3	Domage modéré sur le patrimoine, si le risque se réalise $500\ 000 < P \leq 5\ 000\ 000$
Critique	4	Domage grave sur le patrimoine, si le risque se réalise $5\ 000\ 000 < P \leq 50\ 000\ 000$
Catastrophique	5	Domage incommensurable sur le patrimoine, si le risque se réalise $P > 50\ 000\ 000$

Source : nous-même

1.2.1. Présentation de l'impact des risques identifiés :

Les conséquences financières que pourraient engendrer la réalisation de ses risques sont matérialisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Niveau de gravité des risques opérationnels liés au Processus Comptable et Financier

Risques	Cote	Impacts
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	4	Perte de ressource, pas d'image fidèle
R2 : Cumul de fonction incompatible	5	Surestimation des dépenses ; Perte financière
R3: Double paiement	4	Perte financière;
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	4	Information financière non fiable

R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	4	Information financière non fiable
R6: Erreur sur le calcul des salaires	4	Erreurs dans les salaires versés ;
R7 : Fraude et manipulation des salaires	5	sur- estimation, Perte financière
R8: absence de sauvegarde systématique	4	Fuite d'information ; Falsification/ Manipulation des comptes
R9 : absence de détection des modifications des données	5	Perte de la qualité et d'intégrité des informations ; Manipulation des comptes.
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	4	Information erronée au moment de la consolidation par le siège ;
R11 : Vol fraudes.	3	Perte d'actif
R12: risque de sous -estimation des prix de cession	2	Perte valeur
R13 : risque de mise au rebut prématuré	2	Non jouissance du bien jusqu'à la date normale de mise au rebut
R14 : vol et disparition de stocks	3	Perte d'actif
R15 : rupture de stocks	3	Renchérissement des coûts
R16 : omission de comptabilisations des stocks	5	mauvaise qualité de l'information comptable et financière ; Résultat comptable erroné
R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	4	Perte d'actif
R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	2	Non fiabilité de l'information financière
R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	5	Perte financière ; Détournement ; Atteinte à l'image de marque du centre, Perte de crédibilité au vu des partenaires.
R20 : erreurs de la banque, malversation et dissimulation	4	Perte financières ;
R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	4	Perte financière ;
R22 : détournement de la caisse	2	Perte financière

Source : nous-même

1.2.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts :

Il est question de classer les risques par ordre décroissant en fonction des cotes d'impact, représenté ainsi dans le tableau ci-après :

Tableau 17 : Hiérarchisation de l'impact des risques identifiés

Risques	Niveau d'impact	Cote
R2 : Cumul de fonction incompatible	Catastrophique	5
R7 : Fraude et manipulation des salaires	Catastrophique	5
R9 : absence de détection des modifications des données	Catastrophique	5
R16 : omission de comptabilisations des stocks	Catastrophique	5
R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Catastrophique	5
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Critique	4
R3: Double paiement	Critique	4
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Critique	4
R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	Critique	4
R6: Erreur sur le calcul des salaires	Critique	4
R8: absence de sauvegarde systématique	Critique	4
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Critique	4
R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	Critique	4
R20 : erreurs de la banque, malversation et dissimulation	Critique	4
R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	Critique	4
R11 : Vol fraudes.	Significatif	3
R14 : vol et disparition de stocks	Significatif	3
R15 : rupture de stocks	Significatif	3
R13 : risque de mise au rebut prématuré	Négligeable	2
R12: risque de sous -estimation des prix de cession	Négligeable	2
R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Négligeable	2
R22 : détournement de la caisse	Négligeable	2

Section2 : Analyse et recommandation

L'objectif que l'on peut assigner à cette dernière étape est de hiérarchiser les risques identifiés, présentés et analyser la matrice des risques, proposer un plan d'action et enfin de formuler des recommandations pour le renforcement du dispositif de contrôle interne existant.

2.1. Hiérarchisation de la criticité des risques :

Il s'agit ici de classer les risques selon criticité ou du score. La criticité est obtenue en faisant le produit de la probabilité de survenance et de l'impact.

Tableau 18 : Evaluation de la criticité des risques

Code	INTITULE DES RISQUES	Contrôle interne	Probabilité	Impact	Criticité	Criticité sur 5
R9	Absence de détection des modifications des données	1	5	5	25	5
R2	Cumul de fonction incompatible	2	4	5	20	4
R8	Absence de sauvegarde systématique	1	5	4	20	4
R10	Détérioration de l'information comptable pendant le déversement	1	5	4	20	4
R18	Risque de manipulation dans les affectations de ressources	2	4	5	20	4
R1	Absence de traçabilité des dettes et créances	2	4	4	16	3,2
R5	Risque d'erreur sur les montants enregistrés	2	4	4	16	3,2
R15	Rupture de stocks	2	4	4	16	3,2
R16	Omission de comptabilisations des stocks	2	4	4	16	3,2
R19	Risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	2	4	4	16	3,2
R7	Fraude et manipulation des salaires	3	3	5	15	3

R4	Risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	3	3	4	12	2,4
R14	Vol et disparition de stocks	3	3	4	12	2,4
R3	Double paiement	4	2	4	8	1,6
R17	Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	4	2	4	8	1,6
R21	Risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	4	2	4	8	1,6
R22	Détournement de la caisse	4	2	3	6	1,2
R20	Erreurs de la banque, malversation et dissimulation	5	1	5	5	1
R6	Erreur sur le calcul des salaires	5	1	4	4	0,8
R13	Risque de mise au rebut prématuré	4	2	2	4	0,8
R11	Vol fraudes.	4	1	3	3	0,6
R12	Risque de sous -estimation des prix de cession	5	1	2	2	0,4
COEFFICIENT DE RISQUE (sur 25) = 12						
COEFFICIENT DE RISQUE (sur 5) = 2,5						

Source : nous-même

2.2. Présentation et analyse de la matrice des risques :

2.2.1. Présentation de la matrice des risques :

La matrice des risques met en évidence, l'identification et la mesure du risque, l'évaluation du contrôle interne, l'impact et le niveau de couverture du risque par le contrôle interne.

Il est important de souligner que cette matrice doit prendre en compte les menaces les plus dommageables pour la Station.

P R O B A B I L I T E	Très élevée (5)	Yellow				Red				R8	Red				R9						
	Elevée (4)	Yellow				Yellow				R5	R1	Red				R2					
	Moy. (3)	Green				Yellow				R4	Yellow				R14	Red		R7			
	Faible (2)	Green				Green				Yellow		R21	Yellow								
	Très faible (1)	Green				Green				Yellow		R6	Yellow				R20				
		Très faible (1)				Faible (2)				Moyen (3)				Elevé (4)				Très élevé (5)			
I M P A C T																					

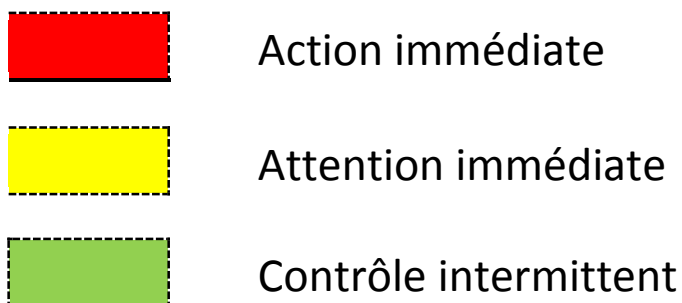


Figure 5 : Matrice des risques

2.2.2. Analyse de la matrice des risques :

Après la réalisation de la carte, il est nécessaire de mettre en évidence des risques avec leurs analyses afin de faciliter sa compréhension pour une meilleure gestion des risques.

A l'analyse cette cartographie compte :

- **Les risques majeurs sont représentés dans la zone rouge :** ce sont des risques inacceptables nécessitant des actions immédiates du Centre Régional d'AfricaRice de maîtrise en raison d'une occurrence ou d'impacts potentiellement élevés. Ce profil de risques nécessite une surveillance accrue en renforçant l'audit et le contrôle interne.
- **Les risques moyens sont représentés dans la zone jaune :** ce sont des risques moins sévères que les premiers, mais néanmoins ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers afin de les ramener à niveau encore plus faible que possible.
- **Les mineurs sont représentés dans la zone verte :** ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Ils n'ont qu'une incidence faible sur le budget de la station. Le Centre peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier.

2.3. Proposition de plan d'action :

La gestion des risques doit anticiper les nouvelles possibilités de survenance d'actes de malveillance à l'encontre de l'organisme et doit s'imaginer des contremesures avant que les instigateurs ne frappent. (Louisot, 2014 :21)

Cependant, la cartographie n'est qu'une étape et non une fin soi. Elle doit être suivie, révisée et complétée régulièrement pour intégrer les évolutions, les changements et l'émergence de nouveaux risques. Une proposition de plan d'action est représentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Proposition de plan d'action

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais ou période de mise en œuvre	Responsables
R8 : absence de sauvegarde systématique	Acquisition d'un logiciel comptable	prévoir dans le budget 2016	Décembre 2016	Représentant Régional de la Station
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Mise d'un ERP Système intégré permettant une interconnexion entre la station et le siège	prévoir dans le budget 2016	Décembre 2016	Directeur général (DG)
R16 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Séparation de fonction, chéquier à conserver par une personne autre que celle qui l'établit	Se doter d'un coffre-fort pour la conservation des chèquiers	Décembre 2015	Chef Administratif et Financier
R7 : Fraude interne sur les	Faire un suivi régulier des mouvements de salaire et	Paramétrage d'une fonctionnalité dans le logiciel facilitant	Décembre 2015	Chef Administratif

salaires	en justifié les écarts	le suivi		et Financier
R9: absence de détection des modifications des données	Se doter d'un logiciel comptable	prévoir dans le budget 2016	Décembre 2016	Représentant Régional de la Station
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Converger vers la comptabilité d'engagement	Mettre à contribution l'expertise comptable et du CAF	Décembre 2015	Chef Administratif et Financier
R2 : Cumul de fonction incompatible	s'assurer que les fonctions d'enregistrement et de paiement ne soit pas détenu par la même personne	Réorganiser les attributions	Dans l'immédiat	Chef Administratif et Financier (CAF)
R22 : Détournement fraudes	Codifié les immobilisations dès leurs acquisitions; Mettre à jour le manuel de procédure	Mettre à contribution l'expertise du CAF	Mars 2016	Chef Administratif et Financier (CAF)
R15 : rupture de stocks	Définir un seuil d'alerte	Voté un budget secours pour une prise en charge immédiat en cas de rupture	Décembre 2016	Directeur général (DG)
R16 : omission de comptabilisations des stocks	les données saisies à rapprocher des pièces justificatives afin de vérifier leur exhaustivité et leur exactitude	Contrôle de plusieurs niveaux	Dans l'immédiat	Assistant administratif et Financier

R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Se doter d'un logiciel de gestion de la trésorerie	Mettre à contribution le système intégré qui sera mis en place	Décembre 2016	Directeur général (DG)
R21: risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	L'analyse et la justification régulière des comptes de liaison ;	Logiciel pour la trésorerie qui facilitera le suivi,	Décembre 2016	Directeur général (DG)
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Suivre la séquence numérique des factures, Enregistrés le jour au jour	Accentué le contrôle	Dans l'immédiat	Chef Administratif et Financier (CAF)

Source : nous-même

2.4. Recommandations :

La cartographie des risques étant un outil, un indicateur, au service de l'efficacité aussi un moyen de communication, de partage et d'anticipation.

A cet effet les recommandations suivantes sont formulées dans le sens d'une bonne maîtrise du processus comptable et financière et des risques qui en découlent.

A l'adresse du Représentant Régional :

Recommandation 1 : Mettre en place un logiciel informatique de gestion avec une distribution du niveau de responsabilité pour atténuer les risques de manipulations de comptes. Il est préférable d'avoir une extension du système applicable au siège pour une meilleure visibilité de la comptabilité du Centre et par conséquent atténuer les risques de fuite d'information (Progiciel intégré : ERP)

Recommandation 2 : Nécessité d'une réhabilitation du système de câblage de la connexion internet des bureaux de l'ancien bâtiment du Centre Régional et besoin réel d'acquisition de nouveau matériel bureautique pour que le logiciel intégré puis être opérationnel à 100%.

Recommandation 3 : nous recommandons de revoir la périodicité du contrôle effectué par le siège à au moins deux fois par an, certes ils peuvent avoir une maîtrise sur la trésorerie des encaissements mais il n'y a pas une emprise sur les décaissements.

A l'adresse du Chef Administratif et Financier :

Recommandation 4 : Pour des soucis de traçabilité des dettes et créances, aussi avoir un taux d'exécution du budget fiable qui reflète la réalité des transactions effectués il sera profitable pour le Centre Régional du Sénégal d'opter pour la comptabilité d'engagement ;

Recommandation 5 : nous recommandons dans le but d'optimiser la gestion des immobilisations d'assurer la codification dès la réception, la demande d'achat permettra d'intégrer dans la base de données les informations nécessaire. Ce travail facilitera à la fin de chaque année, les travaux d'inventaire physique et le rapprochement avec le fichier des immobilisations.

Recommandation 6 : nous recommandons de procéder à une séparation des fonctions incompatible d'enregistrement et de paiement.

Recommandation 7 : il est souhaitable de procéder à l'analyse et la justification régulière des soldes des comptes de liaison chèque à l'encaissement et virement de fonds sont indispensables pour la détection des détournements de fonds préalablement retirés des comptes de trésorerie (caisse, banque).

Les soldes de ces comptes doivent donc être expliqués au mois le mois. Ce travail d'analyse doit être effectué par des personnes autres que celles qui reçoivent les chèques ou procèdent aux opérations de retraits et de reversements. Il est important, afin de permettre un suivi satisfaisant de ces comptes, que les documents comptables (balance et grand livre) soient édités dans les délais raisonnables

Recommandation 8: Mise en place d'un logiciel de stock afin d'éviter les ruptures de stocks de carburant ou atténuer les conséquences, il est souhaitable pour le Centre de prendre en compte les contraintes d'approvisionnement lors de l'élaboration du planning de réapprovisionnement pour les dotations trimestrielles.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude était de contribuer l'amélioration du processus comptables et financier du Centre Régional d'AfricaRice du Sénégal à travers la conception d'une cartographie des risques opérationnels qui y sont associés. Pour atteindre cet objectif nous avons scindé ce travail en deux parties dont la première partie a été consacré à la revue de littérature et à la présentation d'AfricaRice.

La deuxième de notre étude consacré à l'élaboration de la cartographie proprement dit, nous avons tout d'abord expliqué les procédures comptables et financières en vigueur au Centre et procédé à l'identification des risques afin de les traiter et présenté ainsi la matrice de ces risques.

La présence d'un bon contrôle interne ne peut se concevoir sans une analyse préalable et pertinente des risques, il est généralement admis qu'un bon système de contrôle interne est un signe de la rigueur du management.

En matière de maîtrise de risque, rien n'est jamais acquis. Le risque zéro n'existe pas et le probable n'est jamais certain. Partant de ce principe nous pouvons donc dire que cet outil de gestion des risques contribuera à accroître les efforts déployé par le management.

Pour une meilleure prise en charge de cette cartographie des risques nous avons proposé un plan d'action et quelque recommandation à l'adresse des acteurs en fonctions de leur degré de responsabilité.

Parvenu au terme de notre étude qui s'est articulé autour du sujet « Cartographie des risques du processus comptable et financier »

Nous espérons vivement que les dirigeants de la Station en particulier et d'AfricaRice en général s'approprieront de cette cartographie des risques pour la traduire en actions concrètes afin de préserver davantage sa santé financière.

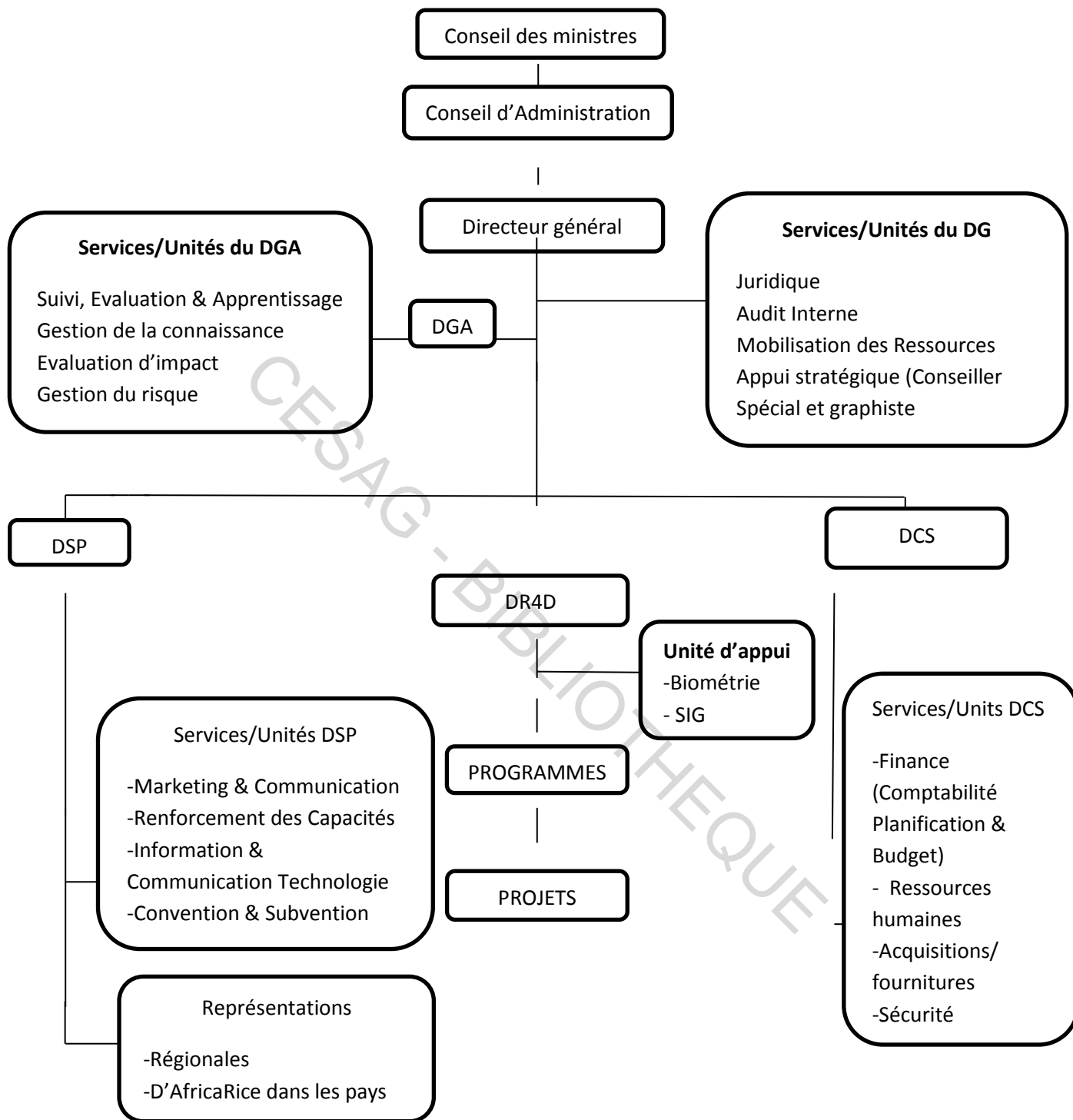
BIBLIOGRAPHIE

1. Altaïr Conseil (2008), *Maitrise des Risques, Elaborer la Cartographie des Risques (Démarche et Méthodes)*, Altaïr Conseil, Paris, 12 pages.
2. BARRY Mamadou (2010), *Audit Contrôle Interne*, ONECCA, 370 pages.
3. Bernard Barthélemy (2004), *Gestion des Risques, Méthode d'Optimisation Globale*, Eryrolles, Paris, 471 pages.
4. BOUVIER Anna Marie, DISLE Charlotte (2008), *DCG9 Introduction à la Comptabilité*, DUNOD, Paris, 338 pages.
5. Bruslerie Hubert, Eliez, Cathérine (2012), *TRESORERIE D'ENTREPRISE, Gestion des liquidités et des Risques*, 3^{ème} Edition, DUNOD Editeur de Savoir, Paris, 707pages.
6. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (1992), *APPRECIATION DU CONTÔLE INTERNE*, Editeur CNCC, Paris, 180 pages)
7. COSO (2015), *Référentiel Intégré de Contrôle Interne Application aux Reporting Financier Externe*, Eyrolles, IFACI, PWC, Paris, 211 pages.
8. DARSA Jean David (2011), *Gestion des Risques en Entreprise : Identifier, Comprendre, Maîtriser*, 2^{ème} Edition, Geroso
9. Deleuze Gilles, Ipperti, Patrick (2013), *l'Analyse de Risque, Concept, Gestion, Outils, Maîtrise*, EMS Edition,
10. DIAGNE Amadou Moustapha (2011-2013), *Audit du Processus de Gestion des Immobilisations Corporelles d'une Banque Commerciale : Cas de l'UNITED BANK FOR AFICA (UBA Sénégal)*, CESAG, Dakar, 102 pages.
11. Frédéric Bernard Rémis Gayraud Laurent Rousseau, *CONTRÔLE INTERNE (Concept, Aspect Réglementaire, Gestion des Risques, Guides de l'Audit de la Fraude, Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, Mise en place d'un dispositif de Gouvernance efficient, Référentiels, Questionnaires, Bonnes Pratiques*, 4^{ème} Edition Revue et augmentée, Paris, 339 pages.
12. GAILLARD Sophie Gaultier (2014), *Diagnostic des Risques : Identifier, Analyser et Cartographier les Vulnérabilités*, Saint-Denis la Plaine AFNOR, 117 pages.
13. HAMZAOUI Mohamed (2011), *Audit, Gestion des Risques et Contrôle interne Normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^{ème} Edition, PEARSON, France, 243 pages.
14. HASSID Olivier (2008), *Gestion des Risques*, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 160 pages.

15. HERVE Laurent, PEUCH-LESTRAD Philippine, WILLEPIN Gabriel (2015), *La Pratique de l'Audit et du Contrôle Interne, L'Approche et la Réalisation d'un Audit Financier à travers 24 Etudes de Cas et leurs Corrigés détaillés*, Gualino Editeur, Lextenso Edition, France, 232 pages.
16. IFACI (2006), *L'Audit Interne et Management des Collectivités Territoriales, La Cartographie des Risques*, IFACI, Paris, 39 pages.
17. JIMENEZ Christian (2008), *Risques Opérationnels de la mise en place du Dispositif à son Audit*, Revue de la Banque, Paris, 271 pages.
18. KEREBEL Pascal (2009), *Management des Risques*, Eyrolles, Paris, 194 pages.
19. KPMG (2013), *Rapport d'Audit sur les Comptes Annuels, AfricaRice*, Cotonou, 45 pages.
20. LA ROUSSE, Poche (2015), 1035 pages.
21. Le Ray Jean (2010), *Gérer le risque : Pourquoi ? Comment ?*, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 418 pages.
22. LOUISOT Jean Paul (2014), *Gestion des risques*, 2^{ème} Edition, AFNOR, La plaine Saint-Denis Cedex, 268 pages.
23. MABUDU Joël (2005), *Système Comptable OHADA Comptabilité financière approfondie*, 2^{ème} Edition, 667pages.
24. RENAR Jacques (2010), *Théorie et Pratique de l'Audit interne*, 7^{ème} Edition, Eyrolles, Paris, 472 pages.
25. RENARD Jacques (2006), *Gouvernement de l'Entreprise, une Approche par l'Audit et le Contrôle Interne*, l'Harmatan, Paris, 349 pages.
26. RICHARD Jacques, Christine Collette (2008), *Comptabilité Générale Système Français et Normes IFRS*, DUNOD, Paris, 692 pages.
27. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit Interne et Référentiels de Risques, Gouvernance, Management des Risques, Contrôle Interne*, DUNOD, Paris, 338 pages.
28. West Africa Rice Development Association: WARDA (1986), *SIXTEENTH ORDINARY SESSION OF THE GOVERNING COUNCIL*, CGIAR, Dakar, 25 pages.

ANNEXES

Annexe 1 Organigramme d'AfricaRice



Annexe 2: Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE

BUREAU.....FAIT PAR :..... Date :

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
A considérer					
1	Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle Interne ?	X			
2	Constate-t-on une Insuffisance du plan d'organisation, pouvant se traduire notamment par l'absence d'organigramme et de manuel de procédure ?		X		
3	A-t-on relevé certaines situations ou évènements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes ?		X		
4	Y a-t-il un manuel de procédures ?	X			dernier mise à jour 2006
5	Le personnel paraît-il compétent et intègre ?	X			
6	Chaque employé connaît-il exactement sa fonction ?	X			
7	Dispose-t-il d'une documentation suffisante ?	X			Manuel en anglais
8	Le personnel prend-il régulièrement ses congés annuels ?	x			
9	La société utilise-t-elle les services d'un conseil Juridique ?		x		
10	La société utilise-t-elle les services d'un conseil fiscal ?			x	
11	Avez-vous relevé d'autres points liés à l'organisation générale de la société ? (à préciser)		x		

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLES DE LA GESTION DU SYSTÈME COMPTABLE

BUREAU.....FAIT PAR :..... Date :

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
A- Contrôles destinés à s'assurer de la bonne exploitation du système comptable (informatisé)					
A considérer					
1	La comptabilité paraît-elle bien tenue ? Est-elle à Jour ?	x			
2	Le personnel comptable y-a-t-il une formation appropriée ?	x			
3	Y-a-t-il des budgets de formation?		X		
4	Y-a-t-il une comparaison régulière entre les budgets et les réalisations? Y-a-t-il des situations intermédiaires ?	X			
5	L'institution utilise-t-elle un logiciel comptable ?		x		
6	Si non quel système d'information utilise-t-elle ?				Imprest
7	Cette application répond-t-elle au besoin de l'institution ?		X		
8	L'application offre-t-elle des niveaux de sécurité pour les opérations saisis ? Y-a-t-il un système de sauvegarde automatique ?		X		
9	Les procédures de traitement Informatique ont-elles posé par le passe des problèmes significatifs ?	X			Dans l'analyse des comptes personnels
B- Contrôles destinés à s'assurer de la bonne utilisation des pièces et écritures comptables					
1	Existe-il des procédures écrites pour la passation des écritures Comptables ?	x			
3	Une pièce interne est-elle utilisée pour la passation de chaque écriture ?	x			
4	La pièce interne est-elle signée par au moins deux personnes ?	x			
5	La pièce interne (Ordre d'Emission / Voucher) est-elle numérotée ou pré-numérotée ?	x			

A- Contrôle destinés à s'assurer que toutes les factures réglées ont été comptabilisé ?					
1	Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisés?		x		
2	L'enregistrement comptable se fait-elle le jour au jour ?		x		
3	Enregistre-t-on souvent à partir de la souche pour éviter les omissions ?	x			
4	Les factures comportent-elles la mention saisie pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous été effectués ?		x		
5	La pièce justificative revêt-elle du sceau "Payée" lorsqu'elle est payée ?	x			
6	Les signatures pour paiement sont-elles limitées à des responsables qui n'ont pas directement accès à la trésorerie ?	x			
7	La continuité des numéros des chèques comptabilisés est – elle vérifié par quelqu'un d'indépendant de la tenue du journal de trésorerie ?		x		
B- S'assurer de la bonne adéquation des fonds propres				x	Le centre fonctionne avec la dotation trimestrielle alloué par le siège
1	Un niveau de ratio de fonds propres est-il fixé par la direction?			x	
a	Le niveau des fonds propres est-il conforme :			x	
b	aux exigences internes?			x	
2	Bailleurs, créanciers, autres			x	
3	Le taux des fonds propres est-il comparable à ceux des institutions similaires			x	

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLES DES IMMOBILISATIONS

BUREAU.....FAIT PAR : Date :

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
A- S'assurer que toutes les immobilisations, ainsi que les charges et revenus correspondants, sont réels et appartiennent à l'entreprise.					
A considérer					
1	Y-a-t-il des études préalables à l'acquisition des Immobilisations ?	X			Procédures à harmoniser entre le siège et la station
2	Y-a-t-il un budget d'investissements ?	x			
3	ce budget est-il rapproché des investissements réalisés ?	x			
4	Y-a-t-il un critère de distinction entre les immobilisations et les frais généraux ?	x			
5	Y-a-t-il une politique d'amortissement clairement définie ?			x	Le traitement des amortissements se fait au siège
6	Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?				
7	Existe-t-il un fichier des immobilisations ?	x			
8	Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ?	x			
9	SI oui, les résultats sont-ils rapprochés du fichier ?	x			
10	Y-a-t-il un service de maintenance ?		x		on a recours à des prestataires
11	Y-a-t-il une procédure pour la cession ou la mise au rebut des immobilisations ?	x			
12	Cessions et rebuts sont-ils approuvés ?	x			
13	Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?	x			Assurance tout risque

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLES
ACHATS/FOURNISSEURS**

BUREAU.....FAIT PAR : Date :

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
B- S'assurer que toutes les immobilisations, ainsi que les charges et revenus correspondants, sont réels et appartiennent à l'entreprise.					
A considérer					
1	Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?	x			
2	Les commandes en cours font-elles l'objet d'un suivi attentif ?	x			
3	Les commandes en cours font-elles l'objet d'une valorisation régulière ?	x			
4	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ?	x			
5	La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle quantitatif ?	x			
6	Ces contrôles sont-ils matérialisés ?	x			
7	Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet « ORIGINAL » sur l'un des exemplaires reçus ?	x			
8	Détruit-on les exemplaires excédentaires ?		x		
9	Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception et des bons de commande, en qualité, en quantité et au prix ?	x			
10	Les factures font-elles l'objet d'un contrôle arithmétique ?	x			
11	Ces contrôles sont-ils matérialisés par une signature ?	x			
12	Le montant de l'en-cours fournisseurs et la durée du crédit fournisseurs font-ils l'objet d'un suivi ?	x			
13	Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?		x		Mais à un temps raisonnable

14	Les factures comportent-elles un visa de paiement ?	x			
15	Les factures comportent-elles un visa de saisie ?		x		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLES DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

BUREAU.....FAIT PAR :Date :.....

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
A- S'assurer de la Bonne Gestion de la Trésorerie					
A considérer					
1	L'institution a-t-elle une politique de gestion de trésorerie ?	x			
2	Cette politique est-elle écrite	x			
3	Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la banque ?	x			
4	les bordereaux de remise sont-ils suffisamment détaillés pour permettre l'identification des montants?	x			
5	Comportent-ils la signature d'un responsable habilité ?	x			
6	La signature d'un responsable compétent est-elle nécessaire sur les chèques émis ?	x			
7	La signature d'un responsable compétent est-elle nécessaire sur les ordres de Virement ?	x			
8	La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	x			
9	Ces pièces sont-elles annulées par le signataire du titre de paiement ?		x		
10	Est-il interdit de signer en blanc les chèques ?	x			
11	Est-il interdit de signer en blanc les ordres de virement ?	x			
12	les chèques annulés sont-ils conservés à la souche ?	x			
13	Existe-t-il des pièces de caisse ?	x			
14	Sont-elles pré numérotées ?	x			
15	Les espèces en caisse sont-elles maintenues un niveau minimum ?	x			
16	Utilise-t-on le système de la caisse à montant fixe ?	x			
17	Y-a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	x			
18	Les Journaux de trésorerie sont-ils à Jour ? Les Journaux de trésorerie sont-ils à Jour ?	x			
19	Sont-ils visés régulièrement par un responsable ?	x			
20	Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement ?	x			
21	Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?	x			
22	Un responsable compétent vise-t-il régulièrement les états de rapprochement ?	x			

23	Un responsable compétent reçoit-il régulièrement l'analyse des mouvements de trésorerie par grande nature d'opérations ?	x			
24	Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	x			
25	Existe-t-il un budget de charges pour :	x			
26	Tient-on compte des rabais, remises, ristournes à obtenir des fournisseurs ?		x		
27	Quel est le délai moyen d'encaissement des chèques par les fournisseurs ?		x		
28	Les soldes des comptes banques sont-ils suivis au jour le jour ?	x			
29	S'assure-t-on que la conversion des règlements importants en devises est faite dans de bonnes conditions? (au cours le plus bas possible).			x	
30	Le budget de trésorerie est établi sur une base				
	Journalière				
	Hebdomadaire				
	Mensuelle				
	Trimestrielle	x			

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLES DE LA GESTION DES STOCKS

BUREAU.....FAIT PAR : Date :.....

	Contrôle	Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
	S'assurer de la Bonne Gestion des Stocks A considérer				
1	La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?		x		Mais intrants stockés dans les magasins suivis par le chef de ferme
2	L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	x			
3	La protection physique du stock est-elle suffisante ?	x			Mais à réaménager
4	Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?	x			Assurance tout risque
5	Utilise-t-on des bons d'entrée en stocks ?	x			
6	Sont-ils pré numérotés ?	x			
7	Utilise-t-on des bons de sortie de stocks ?	x			
8	Sont-ils pré numérotés ?		x		
9	les bons de sortie comportent-ils une signature autorisée ?	x			
10	Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?	x			
11	Existe-t-il un inventaire permanent ?	x			
12	Si l'inventaire permanent existe, permet-il un suivi quantitatif et en valeurs ?	x			
13	Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire physique avec l'inventaire permanent les écarts sont-ils examinés ?	x			
14	les prix unitaires retenus pour valoriser le stock peuvent-ils être facilement Justifiés ?	x			

15	L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeurs?	x			
17	Existent-elles des mesures qui garantissent l'exactitude arithmétique du stock ?	x			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLES DE LA GESTION DE LA PAIE

BUREAU.....FAIT PAR : Date :.....

Contrôle		Réponses aux contrôles			Observations
		Oui	Non	N/A	
S'assurer de la Bonne Gestion de La paie					
A considérer					
1	Procède-t-on au rapprochement régulier de ce compte	x			
2	Le compte de salaire est-il approvisionné sur une base régulière	x			
3	Les informations concernant la paie du personnel sont-elles reportées au dossier de chaque employé	x			
4	Les salaires sont-ils réglés sur un compte bancaire distinct ?	x			
5	Si oui, l'apurement de ce compte est-il régulièrement vérifié par la comptabilité ?	x			
6	Le total du journal des salaires est-il rapproché avec celui du mois précédent et l'écart expliqué		x		
7	S'assure-t-on que toutes les modifications aux données permanentes de la paie sont saisies ?	x			
8	Les modifications au fichier servant à la préparation de la paie sont-elles :				
a	Identifiées	x			
b	Approuvées par un responsable	x			
9	Les données variables, telles que les heures supplémentaires, les commissions, ...sont-elles approuvées par un responsable avant				
a	Saisie	x			
b	Paiement	x			
10	L'imputation des écritures de charges relatives à la paie fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ?	x			
11	Ce contrôle porte-t-il sur les imputations en Comptabilité générale	x			
12	La totalisation du journal de paie est-elle périodiquement contrôlée ou le logiciel testé ?	x			

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Tâches exécutés	Types des tâches	A	B	C	D	E	F
Réception de la facture	EX					x	
Imputation de la facture	EX						x
Comptabilisation de la facture	EN					x	x
Approbation de la facture pour règlement	C	x	x				
Paiement fournisseur	EX					x	
Approbation pour paiement	A	x	x				
Conservation des chèquiers	EX					x	
Emission des chèques	EX					x	
Visas des chèques	C		x				
Signature des chèques	A	x					
Envoie des chèques	EX					x	
Tenu du journal de trésorerie	EN					x	x
Accès à la comptabilité	C		x			x	x
Tenu de la caisse	EX				x		
Rapprochement solde de la caisse avec la balance	C					x	
Etat de rapprochement	ex						x
Approbation état de rapprochement	C		x			x	

EX : Exécution ; A : Autorisation ; C : Contrôle ; EN : Enregistrement

Désignation	Personnes
A	Représentant régional
B	Chef administratif et financier
C	Assistant administratif et financier
D	Secrétaire du service administratif
E	Comptable
F	Assistante Comptable

Annexe 4: Tests d'existence et permanence des pièces comptables sur la base de l'échantillon suivants

Tableau : Tests d'existence et permanence des pièces comptables sur la base de l'échantillon suivants

Factures			BC	BL	OM	Autorisation de dépense	Comptabilisations	Classement
N° Fa	N° pièce de dépense	Libellé						
0015	0021699	Achat fournitures de bureau	ok	ok	-	Ok	ok	ok
0101	0021700	Achat nécessaire pause-café	ok	ok	-	Ok	ok	ok
0016	0021701	Entretien des climatiseurs	attestation de service fait OK			Ok	ok	ok
-	0021707	Mission Bissau/OM204 du 28 au 03/07/15	-	-	non	Ok	ok	ok
-	0021802	Indemnité de subsistance	Contrat de stage joints et signature du bénéficiaire ok			Ok	ok	ok
-	0021822	Mission Dkar- ST louis/ OM 326 du 14 au 15/10/15	-	-	ok	Ok	ok	ok-
-	0021823	Mission Dkar- ST louis/ OM 146 du 14 au 15/10/15	-	-	ok	Ok	ok	ok-
-	0021824	Mission Dkar- ST louis/ OM 355 du 14 au 15/10/15	-	-	ok	Ok	ok	ok-
0105	0022554	Achat pause-café	ok	ok	-	Ok	ok	ok

Annexe 5 Résultat des tests d'audit

Risques	Dispositif de maîtrise du risque	Tests d'existence	Test de fonctionnement	Résultats
R1 : Absence de traçabilité des dettes et créances	Retraitement extra comptable des créances et des dettes afin d'avoir une lisibilité des comptes	OUI	Le système comptable en vigueur est la comptabilité de trésorerie, or ce système ne pratique pas la constatation des dettes et créances.	Le dispositif existant est insuffisant
R2 : Cumul de fonction incompatible	Séparation de fonction d'enregistrement et de paiement ; Approbation des dépenses par un supérieur hiérarchique.	Non Oui	Le comptable enregistre les décaissements et procède aux paiements des dépenses; toutes les dépenses font l'objet d'autorisation par le CAF et le Représentant régional.	Le dispositif existant est insuffisant
R 3 : double paiement	Définir et formaliser les procédures de paiement des factures de façon claires et précises en définissant les rôles et responsabilité de chacun. Report des indications du	Oui	Manuel de procédure Les indications du paiement sont reportées sur la pièce interne	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle

	paiement sur la facture réglées	Oui		
R4: risque d'omission ou d'inexactitudes significatives	Enregistrement le jour au jour et à partir de la souche Etats de rapprochement bancaire	Oui Oui	l'enregistrement comptable ne se fait pas chaque, mais il arrive qu'on enregistre à partir de la souche l'état de rapprochement se fait au plus tard le 25 du mois	le dispositif est appliqué avec peu de lacune
R5 : risque d'erreur sur les montants enregistrés	Contrôle arithmétique ; Lettrage des comptes ; Etats de rapprochement bancaire	OUI NON OUI	Avant l'établissement des écritures le comptable vérifie l'exactitude des montant sur la facture ; Faiblesse L'état de rapprochement se fait au plus tard le 25 du mois.	Le niveau d'application du dispositif est insuffisant
R6: Erreur sur le calcul des salaires	logiciel de paie ; Etablissement des salaires et contrôle par une personne autre que celle qui l'établit	Oui	Utilisation d'un logiciel de paie la liste des salaires établit est vérifié par CAF	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués

R7 : Fraude et manipulation des salaires	logiciel de paie	Oui	Utilisation d'un logiciel de paie	le dispositif est appliqué avec peu de lacune
	rapprochement entre le journal de paie et comptabilité		Confrontation du journal de paie avec celui de comptabilité chaque fin du mois	
	Rapprochement total journal salaire avec celui du mois précédent et expliquez les écarts	Non	Pas de rapprochement entre le salaire du mois avec celui du mois précédent	
R8: absence de sauvegarde systématique ;	Implantation d'un système de sauvegarde automatique et périodique ; Utilisation d'un logiciel comptable.	NON	Faiblesse	Inexistence du dispositif
R9 : absence de détection des modifications des données	Sauvegarde périodique des données par un supérieur hiérarchique; Utilisation d'un logiciel comptable.	NON	Faiblesse	Inexistence du dispositif
R10 : détérioration de l'information comptable pendant le déversement	Déployer de nouvelles technologies et des systèmes d'information en constante évolution avec	NON	Faiblesse	

	l'environnement (ERP : système d'information intégré)	NON	Faiblesse	Inexistence du dispositif
R11 : Vol fraudes.	<p>Formalisation d'une procédure de suivi des immobilisations (inventaire, entrée et sortie du patrimoine...)</p> <p>Compte rendu des inventaires des immobilisations.</p> <p>Rapprochement entre l'existant physique et le fichier des immobilisations.</p>	<p>OUI</p> <p>OUI</p>	<p>Existence d'une procédure écrite</p> <p>j'ai participé à l'inventaire physique et à son avec le fichier des immobilisations (difficulté certaine immobilisation ne sont pas codifiés)</p>	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués
R12: risque de sous-estimation des prix de cession ;	Définitions d'une procédure de vente aux enchères;	OUI	Vente aux enchères pour les reformes	Le dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués
R13 : risque de mise au rebut prématuré	Approbation de la cession et mise au rebut par l'autorité ;	OUI	Demande manuscrite pour la mise au rebut	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle
R14 : vol et disparition de stocks	Logiciel pour la suivie des stocks	Non	<p>Pas de logiciel</p> <p>Suivie régulier du niveau</p>	Le dispositif est appliqué avec peu de lacune

	<p>Mise en place d'un contrôle régulier ;</p> <p>Souscription à une police assurance</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>	<p>des stocks de carburant à partir d'Excel.</p> <p>Couvert par l'assurance tout risque</p>	
R15 : rupture de stocks	Mise en place de seuil d'alerte de commande des stocks	OUI	la dotation de carburants sont renouvelé par trimestre/consommé jusqu'à épuisement/contraction de dette après épuisement	Le niveau d'application du dispositif est insuffisant
R16 : omission de comptabilisations des stocks	<p>Contrôle des mouvements des stocks au vu des pièces justificatives ;</p> <p>Instaurer la pratique de la validation des saisies</p>	<p>OUI</p> <p>NON</p>	<p>Avant comptabilisation pointage des bons de sorties et du fichier stock et enregistrement à partir des justif</p> <p>Faiblesse</p>	Le niveau d'application du dispositif est insuffisant
R17 : Sortie de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services	<p>Existence d'un fichier de stock pour les suivis</p> <p>Mise en place de mécanisme permettant de</p>	Oui	<p>Tenu d'un fichier sur Excel pour le suivi</p> <p>Procès-verbal d'inventaire de carburant pour justifier</p>	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle

	suivre les consommations des structures	Oui	la consommation diffèrent structure	
R18 : risque de manipulation dans les affectations de ressources	Disposer d'une application pour la gestion de la trésorerie ; consolider les opérations de trésorerie avant toute prise de décisions ; Définir les habilitations pour les décaissements.	Non OUI	Suivi des mouvements de la trésorerie sur Excel et élaboration d'un rapport pour la demande de réalimentation de la dotation trimestrielle tous les décaissements font l'objet d'une autorisation par le CAF et le Représentant Régional	le niveau d'application du dispositif est insuffisant
R19 : risque de soustraction frauduleuse de chèques et imitation de signature	Conservation des chèques en coffre et par une personne indépendante de celle qui établit; Interdiction de signer les chèques en blancs.	NON OUI	Faiblesse Formellement interdit de	le niveau d'application du dispositif est insuffisant

			signer les chèques en blanc sauf cas d'urgence	
R20 : erreurs de la banque, malversation et dissimulation	Rapprochements bancaires réguliers Comptabilisation des suspens ; Supervision par une personne indépendante de celle qui établit ;	OUI OUI OUI	L'état de rapprochement se fait chaque 25 du mois et les écarts sont analysés et supervisé par le comptable et le CAF	Dispositif et les mesures de contrôle sont correctement appliqués
R21 : risque de falsification des justificatifs des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement	Mise en place de procédure permettant d'assurer que les comptes traduisant les dépôts et retraits fonds sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt retrait non autorisé ou anormale est rapidement détecté.	OUI	Seul le compte CITIBANK est habilité à recevoir les virements de fonds et les retraits de fonds l'objet d'un suivi régulier en s'assurant de la concordance du solde avec les justificatifs du retrait.	Dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle
R22 : détournement de la caisse	Caisse à fonds fixe ; plafond par dépenses ;		Le plafond de la caisse est de 300 000FCFA et réalimenté à partir du 1/4. Le plafond par dépense est de 25 000FCFA, décaissement effectué	

	<p>Conservation des espèces dans un coffre-fort ;</p> <p>Tenue d'un brouillard de caisse</p> <p>Contrôles inopinés ;</p> <p>Rapprochement avec les soldes de la balance</p> <p>Signature autorisée des décaissements</p>	<p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p> <p>OUI</p>	<p>après approbation de la dépense par le CAF.</p> <p>Les espèces sont conservées dans coffre-fort et le brouillard de caisse est tenu par la caissière.</p>	<p>Dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle</p>
--	--	---	--	---

Table des matières

DEDICACES	i
REMERCIEMENT	ii
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LES RISQUES ASSOCIE AU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER DE LA STATION REGIONALE D’AfricaRice de Saint-Louis	6
CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER.....	8
Section1 : Les Opérations Comptables Financières et Assimilées	8
1.1. Information Comptable et Financière:.....	8
1.2. Organisation comptable pour la tenue des comptes et obligations légales.....	8
1.3. La gestion des immobilisations et des stocks:	9
1.4. La gestion de la paie :	12
1.4.1. Les éléments constitutifs de la paie :.....	12
1.4.2. Les documents liés à la paie :.....	13
1.5. La gestion de la trésorerie :	13
1.5.1 Définitions :	13
1.5.2 Les procédures de gestion de la trésorerie :	13
1.6. Les dispositifs de maîtrise des risques :	14
1.6.1. Généralités sur le contrôle interne :.....	14
1.7. Les limites du contrôle interne :	20
Section 2 : Démarche d’élaboration d’une cartographie des risques	21
2.1 .Notion de risques :.....	21
2.1.1. Définitions et caractéristique du risque :.....	21
2.1.2. Classification du risque.....	22
2.2. Notion de cartographie des risques :	23
2.2.1. Définitions de la cartographie des risques :	23

2.2.2.	Objectifs de la cartographie des risques :	24
2.2.3.	Utilité de la cartographie des risques :	25
2.3.	Démarche d'élaboration de la cartographie des risques :	26
2.3.1.	Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie.....	27
2.3.2.	Les différentes phases d'élaboration d'une cartographie des risques :.....	28
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CENTRE DU RIZ POUR L'AFRIQUE (AfricaRice)		32
Section1 : Présentation générale d'AfricaRice.....		32
1.1.	Historique :	32
1.2.	Statut juridique :	32
1.3.	Mission et objectifs :	33
1.3.1.	Mission :	33
1.3.2.	Objectifs :	33
1.4.	Les Ressources :	34
1.5.	Organigramme d'AfricaRice : (Voir annexe 1).....	34
Section 2 : Présentation de la station régionale du Sénégal		35
1.1.	Programme de recherche d'AfricaRice :.....	35
1.1.1.	Génétique et selection varietal:	35
1.1.2.	Secteur du développement rizicole et Renforcement de capacité :	35
1.1.3.	Centre de formation :	35
1.2.	Organisation de la Station Régionale d'AfricaRice du Sénégal :.....	36
1.2.1.	Organe d'administration :	36
1.2.2.	Organe de Gestion :	37
1.3.	Organigramme de la Station Régional d'AfricaRice du Sénégal :	41
CONCLUSION PREMIERE PARTIE :.....		42
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		43
CHAPITRE 3 : Description des Procédures et Cartographie des Risques de l'Unité Administratif et Financier du Centre Régional d'AfricaRice de Saint-Louis au Sénégal.....		45
Section 1 : Description des procédures Comptable et financière de la Station Régional d'AfricaRice de Saint Louis.....		45
1.1.	La description des opérations comptable :	45

1.1.1.	Le traitement des factures :	45
1.1.2.	L'établissement de la pièce interne :	46
1.1.3.	L'enregistrement comptable :	46
1.1.4.	Le Paiement :	46
1.1.5.	Le classement:	46
1.2.	Le processus de gestion des immobilisations:	47
1.3.	Le processus de gestion des stocks :	48
1.4.	Les processus de gestion de la trésorerie	48
1.4.1.	Les processus d'encaissement :	48
1.4.2.	Les processus de décaissement :	49
1.4.3.	Etat de rapprochement :	50
Section 2 : Cartographie des risques du processus comptable et financier de la Station.....		50
2.1. Identification des risques opérationnels liés aux processus comptable et financier de la Station Régional de Saint Louis d'AfricaRice :		51
2.1.1.	Risque opérationnelle liés aux opérations comptables :	51
2.1.2.	Risque opérationnel lié à la gestion des immobilisations :	55
2.1.3.	Risques opérationnels liés à la gestion des stocks :	56
2.1.4.	Risque opérationnel lié à la gestion de la trésorerie :	57
2.1.	Les tests d'audit (tests de conformité et de permanence) :	59
CHAPITRE 4 : Analyse des risques opérationnels liés au processus comptable et financier de la Station d'AfricaRice à Saint-Louis		60
Section 1 : Evaluations des risques opérationnels identifiés.....		60
1.1.	Evaluation de la probabilité de survenance des risques :	60
1.1.1.	Définition du critère d'appréciation du dispositif de contrôle interne et de l'échelle d'évaluation de probabilité de survenance des risques :	60
1.1.2.	Présentation de la probabilité de survenance des risques identifiés :	61
1.1.3.	Hiérarchisation des risques opérationnels selon la probabilité de survenance : ...	64
1.2.	Evaluation de l'impact des risques identifiés :	65
1.2.1.	Présentation de l'impact des risques identifiés :	65
1.2.2.	Hiérarchisation des risques selon leurs impacts :	67
Section2 : Analyse et recommandation.....		68
2.1.	Hiérarchisation de la criticité des risques :	68
2.2.	Présentation et analyse de la matrice des risques :	69
2.2.1.	Présentation de la matrice des risques :	69
2.2.2.	Analyse de la matrice des risques :	71

2.3. Proposition de plan d'action :	72
2.4. Recommandations :	74
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXES	iii

CESAG - BIBLIOTHEQUE