



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE BANQUE ET FINANCES

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

PROMOTION 18 (2006-2007)

THEME DE MEMOIRE :

**Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels
liés aux procédures de décaissements dans les projets
financés par la Banque Mondiale : cas du PSAOP**

Bibliothèque du CESAG



108583

Réalisé par :

M. Iboun Abass Mamadou TRAORE

Stagiaire en Audit et Contrôle de Gestion

Sous la direction de :

M. Ngary SOW

Professeur au CESAG

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à:

- ✚ A mon regretté père Mamadou Beydi TRAORE et à ma mère Fatoumata Samba DIALLO, qui ont connu des années de privation et de sacrifice pour nous ;
- ✚ A mon frère aîné, Amadou Fatoumata TRAORE de m'avoir assuré financièrement la formation tant rêvée ;
- ✚ A Aliou Djiteye qui a plus que contribué à ma scolarisation et à mon éducation. Qu'Allah veille sur lui ;
- ✚ A mes frères et sœurs et à tous mes parents pour leur soutien. Qu'Allah vous accorde une longue vie afin que je puisse partager avec vous les bienfaits de la nature.

REMERCIEMENTS

De prime à bord, je voudrais exprimer ma considération à mes professeurs qui ont fourni de grands efforts pour me procurer le savoir et le savoir faire dans des conditions d'apprentissage favorables.

J'adresse mes sincères remerciements à :

- Ngary SOW, professeur d'audit au CESAG qui en dépit de ses multiples occupations a bien voulu m'encadrer, et dont les nombreux conseils méthodologiques et la constante disponibilité ont été plus déterminants pour la réalisation de ce mémoire. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finances (ISCBF) et professeur au CESAG pour la qualité de ses cours et les conseils prodigués ;
- Monsieur Madani TALL, chef de la mission résidente de la Banque Mondiale pour le Sénégal, qui a bien voulu m'accueillir dans son institution pour que je puisse effectuer mon stage. Une mention particulière a lui pour son style de management ;
- Monsieur Saidou DIOP, chargé de la gestion financière à la Banque Mondiale pour ses conseils et son encadrement à l'interne ;
- Monsieur BARRY, chargé des décaissements au PSAOP pour sa disponibilité et sa collaboration ;
- A tout le personnel de la Banque Mondiale et du PSAOP. Qu'ils trouvent ici ma sincère gratitude ;
- A tous mes camarades de la 18e promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG avec lesquels j'ai passé d'agréables moments d'apprentissage, de partage et de communion ;
- A tous mes parents, amis, connaissances. A vous tous, ma profonde reconnaissance.

LISTE DES ABREVIATIONS

- ACD** : Assistante au Chargé des Décaissements
- AE** : Agences d'Exécution
- AMRAE** : Association pour le Management des Risques et des Assurances d'Entreprise
- AOI** : Appel d'Offres Internationales
- AON** : Appel d'Offres Nationales
- BIRD** : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
- BM** : Banque Mondiale
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CI** : Contrôle Interne
- CP** : Comité de Pilotage
- COSO** : Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- DAO** : Dossier d'Appel d'Offres
- DDI** : Direction de la Dette et de l'Investissement
- DRF** : Demande de Remboursement de Fonds
- FIDA** : Fonds International de Développement Agricole
- IDA** : International Development Association (Association Internationale de Développement)
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
- PPM** : Plan de Passation des Marchés
- PSAOP** : Programme des Services Agricoles et Appui aux Organisations de Producteurs
- PTBA** : Plans de Travail et de Budgets Annuels
- PV** : Procès Verbal
- QCI** : Questionnaires de Contrôle Interne
- RAF** : Responsable Administratif et Financier
- SD** : Spécialiste des Décaissements
- SPM** : Spécialiste des Passation des Marchés
- TDR** : Termes De Référence
- UCTF** : Unité de Coordination Technique et Fiduciaire.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau N°1: Les 3 grandes familles de marchés.....	17
Tableau N°2: Matrice des risques.....	26
Tableau N°3: Grille d’appréciation des composantes du risque.....	33
Tableau N°4: Description des approches top-down et bottom-up.....	47
Tableau N°5: Synthèse des points de vue des auteurs.....	49
Tableau N°7: Le tableau des personnes interviewées.....	60
Tableau N°8: Liste des bailleurs et leurs contributions.....	72
Tableau N°9: Synthèse des clauses nationales relatives aux marchés de biens et travaux.....	73
Tableau N°10: Responsabilités types dans les passations de marchés.....	75
Tableau N°11: Les seuils des marchés.....	77
Tableau N°12: Seuils des passations de marchés de consultants.....	80
Tableau N°13: Identification des risques opérationnels lors de la budgétisation des dépenses.....	91
Tableau N°14: Identification des risques opérationnels liés à la passation des marchés.....	92
Tableau N°15: Identification des risques liés à la comptabilisation des dépenses et le règlement des fournisseurs.....	94
Tableau N°16: Identification des risques liés aux demandes de Remboursement de fonds.....	95
Tableau N°17: Echelle d’évaluation de la probabilité d’occurrence et la qualité du contrôle interne.....	97
Tableau N°18: Evaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de Contrôle.....	97
Tableau N°19: Echelle de mesure de l’impact des risques.....	99
Tableau N°20: Evaluation de l’impact du risque.....	100

Tableau N°21: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance....	102
Tableau N°22: Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	103
Tableau N°23: Commentaires sur les zones de risques.....	108
Tableau N°24: proposition de plan d'actions.....	109

FIGURES

Figure N°1: Les différentes natures de risques.....	24
Figure N°2 : Hiérarchisation des risques opérationnels.....	28
Figure N°3 : Risques pertinents pour l'audit au niveau des entités à but non lucratif.....	38
Figure N°4 : Les différents risques dans une organisation et les outils de gestion.....	40
Figure N°5 : Matrice d'évaluation des risques.....	53
Figure N°6 : Modèle d'analyse.....	57
Figure N°8 : Organisation du PSAOP en fonction des différentes composantes.....	64
Figure N°9 : Organigramme du PSAOP.....	67
Figure N°10 : Cartographie des risques opérationnels liés aux décaissements au PSAOP.....	106

TABLE DES MATIERES

Dédicaces.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Table des matières.....	vi
Introduction générale.....	1
Problématique.....	2
Première partie : cadre théorique.....	7
Introduction.....	8
Chapitre 1 : Risques opérationnels de décaissements.....	9
1.1 Aperçu général des procédures de décaissements.....	9
1.1.1 Définition et Objectifs.....	10
1.1.2 Méthodes de décaissements.....	10
1.1.2.1 Remboursements.....	10
1.1.2.2 Avances.....	10
1.1.2.3 Paiement direct.....	10
1.1.2.4 Engagements spéciaux.....	11
1.1.3 Retrait des fonds de prêts.....	11
1.1.4. Pièces justificatives requises.....	13
1.1.5 Comptes désignés.....	14
1.1.6 Dépenses non éligibles.....	15
1.2 La passation des marchés, opération préalable aux décaissements.....	16
1.2.1 Définition et objectifs de passation des marchés.....	16
1.2.2 Les groupes de passation des marchés.....	17
1.2.3 Le plan de passation.....	18
1.2.4 Justification de la passation des marchés : Importance de la transparence dans le processus de décaissements.....	19
1.3 La notion de risques opérationnels.....	20
1.3.1. La notion de risques.....	20

1.3.1.1 Définition.....	20
1.3.1.2 Dimensions du risque.....	21
1.3.1.3 Typologie de risques.....	22
1.3.1.3.1 Le risque selon la nature.....	22
1.3.1.3.2 Le risque selon le niveau.....	24
1.3.1.3.3 Le risque selon la menace.....	25
1.3.1.4 Hiérarchisation des risques selon leur fréquence et leur gravité.....	25
1.3.2 Les risques opérationnels.....	26
1.3.2.1 Définition du risque opérationnel.....	27
1.3.2.2 Risques opérationnels des procédures de décaissements.....	28
1.4 Le Contrôle interne des procédures de décaissements.....	29
1.4.1 Définition du contrôle interne et objectif du contrôle interne des procédures de décaissements.....	29
1.4.1.1 Définition du contrôle interne.....	29
1.4.1.2 Objectifs du contrôle interne des procédures de décaissements.....	30
1.4.2. Les composantes du contrôle interne.....	30
1.4.2.1. L'environnement de contrôle interne.....	31
1.4.2.2 Une définition des objectifs stratégiques.....	32
1.4.2.3 Identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif.....	32
1.4.2.4 L'évaluation des risques.....	33
1.4.2.5 Le traitement des risques.....	34
1.4.2.6 Des activités de contrôle.....	35
1.4.2.7 L'information et la communication.....	35
1.4.2.8 Le pilotage ou la surveillance des contrôles.....	35
1.4.3 Les limites du contrôle interne.....	36
1.4.4 Nature et étendue des risques pertinents pour l'audit, auxquels l'entité à but non lucratif peut être exposée.....	37
1.4.5 Définition de la gestion des risques.....	38
1.4.6 Des bonnes pratiques en matière de gestion de risques.....	39
1.4.7 Dispositif de contrôle interne des décaissements.....	40

Chapitre 2 : Démarches d'élaboration d'une cartographie de risques liés aux procédures de décaissements.....	41
2.1 Processus d'élaboration d'une cartographie.....	41
2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques.....	41
2.1.2 Les motivations de mise en place d'une cartographie des risques.....	42
2.1.3 Les facteurs clés de réussite d'une cartographie.....	43
2.1.4 Les types de cartographie.....	44
2.1.4.1 Cartographie globale.....	44
2.1.4.2 Cartographie thématique.....	44
2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	45
2.2.1. Les différentes approches d'élaboration.....	45
2.2.1.1 Le top down.....	46
2.2.1.2 Le bottom-up.....	46
2.2.1.3 L'identification combinée.....	47
2.2.1.4 L'approche par le benchmarking.....	47
2.2.1.5 L'approche par l'autoévaluation.....	48
2.2.1.6 L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques.....	48
2.2.1.7 Les ponts d'entrée.....	48
2.2.1.8 La macro cartographie.....	48
2.2.2 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	50
2.2.2.1 L'identification des risques.....	50
2.2.2.2 Evaluation des risques.....	51
2.2.2.2.1 Méthode quantitative.....	52
2.2.2.2.2 Méthode qualitative.....	52
2.2.2.3 Mesure des risques.....	53
2.2.2.4 Identification et évaluation du contrôle interne existant.....	54
2.2.2.5. Matrice des risques.....	55
2.2.2.6 La phase d'action et la vérification de son efficacité.....	55
Chapitre 3 : Démarche méthodologique de la recherche.....	56
3.1 Modèle et les variables d'analyse.....	56
3.2 Outils de collecte des données.....	58

3.2.1	Questionnaires de contrôle interne.....	58
3.2.2	L'analyse documentaire.....	59
3.2.3	Grille de séparation des tâches.....	59
3.2.4	Le tableau des risques.....	59
3.2.5.	Le guide d'interview.....	60
	Conclusion de la première partie.....	60
	Deuxième Partie : Cadre pratique.....	61
	Introduction.....	62
	Chapitre 4 : Présentation du PSAOP et de ses procédures de décaissements.....	63
4.1	Présentation du PSAOP.....	63
4.1.1	Objectifs du programme.....	63
4.1.2	Organisation et fonctionnement du programme.....	63
4.1.2.1	Organisation.....	63
4.1.2.1.1	Composantes.....	64
4.1.2.1.2	Cadre institutionnel.....	66
4.1.2.2	Fonctionnement.....	68
4.1.2.2.1.	Unité de coordination technique et fiduciaire du projet.....	69
4.1.2.2.2.	Les bailleurs de fonds du programme.....	71
4.2	Procédures opérationnelles des décaissements.....	72
4.2.1	La passation des marchés.....	72
4.2.1.1	Le cadre réglementaire.....	72
4.2.1.2	Dispositions générales.....	73
4.2.1.3	Responsabilités de l'UCTF et des AE.....	74
4.2.1.4	Préparation et exécution des marchés de fournitures.....	76
4.2.1.4.1	Marchés passés par l'AOI.....	77
4.2.1.4.2	Marchés passés par l'AON.....	78
4.2.1.5	Préparation et exécution des marchés de consultants.....	79
4.2.1.5.1	Les seuils.....	79
4.2.1.5.2	Méthode basée sur la qualité technique et le cout (SBQ).....	80
4.2.1.5.3	Méthode basée sur la qualification du consultant (SBQ).....	82
4.2.1.5.4	Sélection au moindre cout (SMC).....	83

4.2.2 Les procédures de décaissements.....	84
4.2.2.1 Principes et règles de gestion.....	84
4.2.2.2 Documents à produire.....	84
4.2.2.3 Méthodes de décaissements du crédit IDA.....	85
4.2.2.3.1 Remboursement.....	85
4.2.2.3.2 Réalimentation du compte désigné.....	85
4.2.2.3.3 Demandes de paiement direct.....	86
4.2.2.3.4 Engagements spéciaux.....	86
Chapitre 5 : Elaboration de la cartographie des risques liés aux procédures de décaissements.....	88
5.1 Analyse des activités et identification des risques de décaissements.....	88
5.1.1 La préparation.....	88
5.1.2 La planification.....	88
5.1.2.1 Identification des risques.....	89
5.1.2.1.1 Identification des risques liés au processus de budgétisation.....	90
5.1.2.1.2 Identification des risques liés à la passation des marchés.....	91
5.1.2.1.3 Identification des risques opérationnels à la comptabilisation des dépenses et à la comptabilisation des factures fournisseurs.....	94
5.1.2.1.4 Identification des risques opérationnels liés à l'élaboration des Demandes de Remboursement de Fonds (DRF).....	95
5.1.2.2 Evaluation de la survenance du risque.....	96
5.1.2.2.1 La probabilité de survenance du risque et la qualité du contrôle interne.....	97
5.1.2.2.2 Evaluation de l'impact des risques.....	99
5.1.2.3 Hiérarchisation des risques de décaissements.....	101
5.2 Elaboration de la cartographie des risques.....	104
5.3 Analyse de la matrice.....	108
5.3.1 Analyse de la cartographie des risques de procédures de décaissements.....	108
5.3.2 Plan d'action.....	109
Chapitre 6 : Recommandations.....	111
Conclusion de la deuxième partie.....	113

Conclusion générale.....113
ANNEXES.....115
BIBLIOGRAPHIE.....126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

La question de gestion des risques touchant les organisations n'est pas nouvelle, et a été particulièrement analysée à la fin des années 1970 et 1980 par différentes branches des sciences humaines : gestion, sociologie, économie, sciences politiques. Les deux figures de proue étant d'une part, le philosophe Hans Jonas, qui s'est concentré sur la notion de principe de responsabilité et, d'autre part, le sociologue Ulrich Beck décrivant les institutions modernes comme des entités. Puis, au cours de la décennie 1990, ces différentes branches ont montré moins d'intérêt par rapport aux réflexions sur les risques et leur gestion. Il fallut attendre le début du nouveau millénaire pour retrouver des recherches importantes dans ce domaine.

Les scandales et autres affaires récentes tels que ceux de Parmalat, Enron, Vivendi, Worldcom ont suscité de nombreuses interrogations quant à l'exposition aux risques et à la vulnérabilité des organisations à but lucratif, à but non lucratif ainsi que les administrations publiques.

Ces incertitudes ont amené beaucoup d'organisations à mettre en place de nouveaux dispositifs de sécurité ou de renforcer ceux existants en vue d'une atteinte de leurs objectifs.

La société serait passée de la notion de risque comme fatalité divine contre la protection humaine est de peu de poids, à celle d'un risque maîtrisé qui aurait pour corollaire le droit et l'obligation de sécurité (Theys & Fabian 1987 :116).

Aujourd'hui les organisations, institutions et entreprises sont confrontées à des risques de toutes natures, d'ampleur et d'incidences diverses. Cette diversité des risques entraîne une pluralité de solutions et les responsables avouent être démunis de réponses efficaces et innovantes pour y faire face. Nous pouvons citer entre autres les risques de fraude, d'omission et d'erreur, de retard, de non qualité, déontologiques, environnementaux, opérationnels, etc que les organisations doivent identifier, évaluer, classer et suivre de façon permanente pour éviter leur réalisation.

La Banque Mondiale, institution internationale de lutte contre la pauvreté et d'aide au développement, à l'instar de toutes les organisations, n'est pas à l'abri des risques relatifs au financement des projets parmi lesquels se trouve le Programme des Services Agricoles et

appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP). Ces risques découlent généralement du comportement et des activités humains. Les différents acteurs doivent être tous partie prenante de l'application des dispositifs de sécurité contribuant en la maîtrise des activités.

La notion de risques n'est pas nouvelle dans le domaine des projets pour la simple raison, tous les temps les projets procèdent à des audits et d'autres types de contrôles et d'évaluation, conformément à l'adage populaire « celui qui utilise les fonds publics a une obligation de les justifier ».

La recherche de la sécurité des biens et des personnes nous est si familière qu'elle paraît aller de soi et ne dépendre que de l'évolution des techniques qui permettent des protections plus ou moins efficaces. Malgré cette recherche de sécurité des biens et services les risques sont inhérents aux activités des projets de développement. Il réside dans l'action comme dans l'inaction. C'est pourquoi il serait salutaire de disposer d'outils capables permettant de recenser et de classer les risques opérationnels. La survenance de certains risques plus ou moins graves n'a rien de nouveau, ce qui est dû au manque de vigilance, d'anticipation, de compétence et de sens de responsabilité qui sont nettement moins acceptés. Il doit être fait état des risques de manière constante afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement, des activités, de visibilité, gage d'un meilleur niveau de performance et de management des risques.

Problématique

La Banque Mondiale, institution d'aide au développement et de lutte contre la pauvreté a fourni 23,6 milliards de dollars pour 279 projets entrepris à l'échelle mondiale dans les pays en développement (web.worldbank.org). Elle met ses compétences financières ou techniques à leur service pour les aider à faire reculer la pauvreté. Plusieurs facteurs tels que les guerres et mutineries, la flexibilité du taux de change du dollar peuvent avoir un impact ou peuvent constituer d'aléas pour les projets quant à leur bonne exécution.

A coté de ces facteurs externes difficilement prévisibles et contrôlables viennent s'ajouter des évènements internes pouvant impacter les activités fiduciaires, qui comprennent les décaissements, la gestion financière et la passation des marchés.

Le fiduciaire représentant 75% des aspects institutionnels des projets est exposé à des risques divers. Actuellement, il est question de problèmes liés aux décaissements dans les projets financés par la Banque Mondiale. Les dispositifs de sécurité internes mis en place au PSAOP ne permettent pas d'identifier le plus grand nombre de risques auxquels s'exposent les procédures de décaissements. Ils ne peuvent garantir l'identification et la gestion des risques suivants:

- retard;
- non concordance dans les informations figurant sur la demande et les pièces justificatives ;
- dépassement et de non suivi budgétaires ;
- l'inexistence d'auditeur ou de service d'audit interne ;
- manque de documents de support ;
- détournements et de malversations ;
- l'exercice de la fonction d'auditeur par des Responsables Administratifs et Financiers (RAF) ;
- non respect des contraintes réglementaires ;
- d'erreurs d'imputation avec comme conséquence la non fiabilité des rapports produits ;
- confusion entre la lettre de décaissement et l'accord de crédit.

La liste de ces risques est loin d'être exhaustive.

Il ressort que les risques cités trouvent leur source dans:

- l'engagement des dépenses non éligibles ;
- les instructions de versement insuffisantes ;
- mauvaise budgétisation ;
- l'inexistence d'une cartographie pouvant servir d'outil de management des risques ;
- manque de pièces justificatives requises ;
- l'inexistence des fiches de poste;
- le retard dans l'élaboration des Demandes de Remboursement de Fonds (DRF) ;
- des procédures difficilement assimilables par les projets (confusions).

Tous ces risques dus à l'inadéquation ou la défaillance des procédures, au personnel ou aux systèmes, ainsi que ceux dus aux événements externes sont des risques opérationnels. Ils

engagent la responsabilité pécuniaire du projet mais aussi peut détériorer sa notoriété au près du bailleur.

En outre l'absence de services d'Audit ou d'auditeurs internes ne peut qu'accroître la survenance des risques.

Au regard de ces différentes causes de survenance des risques ci-dessus citées, les solutions suivantes sont envisageables. Il s'agit entre autres :

- la mise en place d'un service d'audit interne ;
- la culture du risque permettant la gestion des risques majeurs ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques.

Au regard de ce qui précède, notre question de recherche est : quel est le profil des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements au PSAOP ? Plus précisément :

- Quels sont les risques opérationnels liés aux procédures de décaissements au PSAOP ?
- Quelle est la démarche d'identification des risques opérationnels ?
- Quels sont les outils et moyens permettant un bon traitement des risques opérationnels ?

Dans l'objectif de répondre à toutes ces question, notre attention s'est portée sur le thème suivant : élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements dans les projets financés par la Banque Mondiale : cas du PSAOP.

Objectifs

L'objectif principal de nos travaux est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels lies aux procédures de décaissements, qui pourrait servir, d'une part, d'outil de gestion efficace des opérations, d'autre part de doter le PSAOP et la division de la Banque Mondiale chargée des missions de supervision d'un outil efficace de gestion des risques.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- identifier les risques opérationnels liés aux procédures de décaissements ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place par le PSAOP ;

- analyser les risques identifiés et les évaluer ;
- Elaborer une cartographie des risques liés aux procédures de décaissements ;
- Formuler des recommandations qui pourraient permettre une amélioration de la situation existante.

Délimitation du sujet

Notre étude portera sur les processus suivants :

- la budgétisation des décaissements ;
- la passation des marchés (opération préalable aux décaissements dans les projets financés par la BM) ;
- les procédures de décaissements.

Intérêts du sujet

L'intérêt de notre étude se situe à un triple niveau :

- **Pour la Banque Mondiale et le PSAOP**

Pour une institution comme la Banque Mondiale, l'utilisation des outils modernes de gestion est d'une importance du fait de la complexité des activités et les risques encourus par cette entité dans sa politique de financement des projets. Sa vision de la bonne gestion ne peut être une réalité sans l'utilisation de ces outils modernes.

La cartographie des risques étant un bon outil de management, elle permet à l'organisation :

- d'identifier les risques ;
- de les évaluer, de les définir et de les graduer ;
- de planifier des missions de contrôle ;
- de mieux assurer la sécurité et la sauvegarde du patrimoine de l'organisation ;
- d'assurer les contrôles avec une plus grande efficacité.

- **Pour nous même**

Cette étude nous permet d'expérimenter nos connaissances théoriques acquises lors de notre formation, de nous familiariser non seulement avec les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques mais aussi avec les procédures de décaissements dans les organisations à but non lucratif.

- **Pour le lecteur**

Elle permet aux étudiants stagiaires et enseignants de disposer de plus de connaissances sur la démarche d'élaboration de la cartographie de risques. Elle permet d'avoir des idées sur les procédures de décaissements dans les projets financés par la BM. Pour les enseignants cette cartographie pourra servir de complément pour améliorer la qualité de leurs cours.

***PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE***

Introduction

Les organisations sont confrontées de plus en plus à des risques de sources et de natures diverses. Leur maîtrise s'impose à toute entité dans le cadre de sa politique de gestion des risques.

Il est d'usage de dire que le domaine des projets de développement constitue un espace de risques car il existe peu de référentiels et les pratiques sont très divergentes quant à leur gestion. Il est à noter que les risques sont inhérents aux activités des projets.

L'absence ou l'insuffisance des dispositifs de sécurité provoque inévitablement une non atteinte des objectifs assignés.

Gérer ses risques opérationnels consiste à connaître les événements préjudiciables susceptibles de se produire, leurs causes, leurs conséquences et leurs probabilités.

L'importance de cette catégorie de risques dans un domaine sensible comme celui des projets nous amène à élaborer une cartographie des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements dans les projets financés par la Banque Mondiale.

Cette partie intitulée cadre théorique nous permet de faire la revue de la littérature et de proposer un modèle d'analyse comme référentiel d'élaboration de la cartographie des risques. Un premier chapitre présente la notion de risque (y compris le risque opérationnel) les procédures de décaissements, le contrôle interne. Dans le deuxième chapitre, il sera question de l'élaboration de la cartographie des risques. Pour cette élaboration nous allons mettre l'accent sur un certain nombre d'éléments à savoir : la définition et les objectifs d'une cartographie des risques, les motivations de son élaboration, les différentes approches, les facteurs de réussite d'une bonne cartographie, etc. Dans le troisième chapitre nous parlerons de la démarche méthodologique qui prendra en compte le modèle d'analyse (référentiel) mais aussi les outils de collecte de données.

Chapitre1 : Risques opérationnels des décaissements

L'atteinte des objectifs d'une entité peut être menacée par des facteurs internes et externes. Dans les deux cas, il s'agit des risques opérationnels liés aux fonctions et tâches dont celles des décaissements, requièrent une attention toute particulière.

Pour bien comprendre les risques opérationnels liés aux procédures de décaissements, la définition de certains concepts est nécessaire. Pour cela nous allons présenter les procédures de décaissements, la passation des marchés (préalable aux décaissements), les risques opérationnels de façon générale et ceux liés aux procédures de décaissements. Nous parlerons aussi du contrôle interne, basé de toute bonne pratique de gestion des risques.

1.1 Aperçu général des procédures de décaissements

Nous allons définir les procédures de décaissements, ses objectifs, les méthodes dans les projets financés par la BM. Nous parlerons aussi des pièces justificatives relatives aux décaissements.

1.1.1 Définition et Objectifs de décaissements

Les procédures de décaissements concernent toutes les tâches de règlement en espèces (caisse), par chèque (banque) ou effet de commerce.

Les objectifs des procédures de décaissements peuvent se résumer ainsi :

- la performance dans l'exécution des opérations ;
- la qualité des informations financières et comptables ;
- le respect des lois et règlements ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la traçabilité des informations ;
- l'éligibilité des dépenses.

1.1.2 Méthodes de décaissements

La Banque établit les dispositions relatives aux décaissements pour une opération en consultation avec l'emprunteur et en tenant compte d'une évaluation de la gestion financière de l'emprunteur et des dispositions relatives à la passation des marchés, du plan de passation des marchés, des besoins de trésorerie de l'opération et de l'expérience de l'emprunteur en matière de décaissement.

La Banque décaisse les fonds du Compte de prêt ouvert à cet effet au profit de l'emprunteur ou sur l'ordre de l'emprunteur, en utilisant une ou plusieurs des méthodes de décaissement indiquées ci-après, telles que déterminées par la Banque.

1.1.2.1 Remboursements

La Banque Mondiale (BM) peut rembourser à l'emprunteur les montants des dépenses dont le financement est autorisé conformément à l'accord de Prêt (dépenses éligibles) que l'emprunteur a préfinancées d'avance sur ses propres ressources.

1.1.2.2 Avance

La B M peut verser une avance de fonds du prêt dans un compte désigné de l'emprunteur pour financer les dépenses éligibles au fur et à mesure qu'elles sont encourues et pour lesquelles des pièces justificatives seront présentées à une date ultérieure.

1.1.2.3 Paiement direct

La B M effectue à la demande de l'emprunteur, des paiements directement à une tierce personne (par exemple, fournisseur, entreprise ou consultant) au titre des dépenses éligibles.

1.1.2.4 Engagements spéciaux

La B M peut verser des fonds à une tierce partie pour des dépenses éligibles au titre d'engagements spéciaux pris, par écrit, à la demande de l'emprunteur et aux conditions convenues entre la B M et ce dernier.

1.1.3 Retrait des fonds de prêts

Le retrait des fonds obéit à un certain nombre de conditions, qui sont :

a) les signatures autorisées

Avant que les fonds du prêt ne puissent être retirés du compte ouvert à cet effet ou engagés sur le compte, le représentant autorisé de l'emprunteur (tel que désigné dans l'accord) doit fournir à la Banque :

- le (s) nom (s) de la personne ou des personnes autorisée (s) à signer les demandes de retrait et les demandes d'engagement spécial (collectivement dénommées « Demandes »), et
- le spécimen légalisé de sa (leur) signature. L'emprunteur doit indiquer clairement si plus d'une signature est requise sur les demandes et doit notifier à la banque dans les moindres délais tout changement concernant le pouvoir de signature.

b) Les demandes

Les demandes doivent être présentées à la BM en respectant la forme et en incluant les renseignements qu'elle peut raisonnablement demander. Les formulaires de demande sont sur un site Internet appelé « client connection » auquel seuls ont accès les projets. Ils peuvent être obtenus auprès de la Banque sur demande.

- c) Pour retirer des fonds du Compte de Prêt au titre d'avances, l'emprunteur doit fournir l'original signé d'une demande de retrait. Pour les retraits du compte de Prêt au titre de remboursement et de paiements directs et pour rendre compte de l'utilisation des avances, l'emprunteur doit fournir l'original signé d'une demande de retrait accompagné d'une copie des pièces justificatives.

Dans le cas d'un engagement spécial sur le compte de Prêt, l'emprunteur doit fournir l'original signé d'une demande d'engagement spécial accompagné d'une copie de la lettre de crédit. La Banque se réserve le droit de ne pas accepter ou de ne pas examiner les duplicata de Demandes et des pièces justificatives et peut, à sa discrétion, retourner ou détruire les duplicata.

d) La valeur minimum des demandes

La Banque fixe une valeur minimum pour les Demandes de remboursement, de paiement et d'engagement spécial. Elle se réserve le droit de ne pas accepter des Demandes d'un montant inférieur à cette valeur minimum.

e) La période de décaissement du prêt

La Banque n'instruit les dossiers de Demande qu'après que l'Accord de prêt ait été mis en vigueur, conformément à ses conditions. Les dépenses au titre desquelles les Demandes sont présentées doivent être :

- réglées à la date ou après la date de l'Accord de prêt ; ou dans le cas des opérations permettant le financement rétroactif, à partir d'une date mentionnée dans l'Accord de Prêt à cet effet ; et
- encourues à la date ou avant celle de clôture stipulée ou visée dans l'accord de prêt (« date de clôture »), à moins qu'il n'en soit spécifiquement convenu autrement avec la Banque.

f) Les conditions de décaissements

Si l'Accord de Prêt contient une condition de décaissement applicable à une catégorie de dépenses particulières, la banque ne décaissera les fonds du prêt au titre de cette catégorie qu'après que la condition de décaissement ait été remplie et que la Banque n'ait modifié l'emprunteur à cet effet.

1.1.4 Pièces justificatives requises

L'emprunteur fournit à la banque des pièces justificatives pour montrer que les fonds du prêt ont servi ou servent à financer des dépenses éligibles.

Pour les engagements spéciaux, la banque commerciale confirme directement à la Banque que les conditions requises pour procéder aux paiements auxquels la banque s'est engagée

La Banque exige, soit les copies de l'original des documents attestant des dépenses éligibles (les « pièces justificatives ») soit, des rapports récapitulatifs sur les dépenses (« rapports récapitulatifs ») dont la forme et le fond pourront être précisés par la Banque. Les pièces justificatives comprennent des documents tels que les factures et reçus. Un rapport récapitulatif peut consister en l'un des documents suivants : soit

- a) le rapport financier intermédiaire non audité requis aux termes de l'Accord de Prêt (« Rapport Financier Intermédiaire ») ;
- b) un relevé des dépenses récapitulant les dépenses éligibles réglées au cours de la période indiquée (« Relevé de Dépenses »).

La Banque détermine les types de pièces justificatives que l'emprunteur devrait fournir, compte tenu de la méthode de décaissement utilisée. Les pièces justificatives peuvent comprendre les documents servant:

- a) Pour les demandes de remboursement la Banque demande : les Rapports Financiers Intermédiaires, les Relevés de Dépenses, les Pièces Justificatives ou les Pièces requises par la Banque pour les dépenses particulières et Relevés de Dépenses pour toutes les autres dépenses ;
- b) Pour rendre compte de l'utilisation des avances la Banque exige comme pièces justificatives : les Rapports Financiers Intermédiaires, Relevés de Dépenses, Pièces justificatives, pièces justificatives requises par la Banque pour des dépenses particulières et Relevés de Dépenses pour toutes les autres dépenses ;
- c) Pour les demandes de paiements direct : Pièces justificatives et tous autres documents que la BM peut demander par notification à l'emprunteur.

1.1.5 Les comptes désignés

L'emprunteur peut ouvrir un ou plusieurs comptes désignés dans lesquels la Banque peut, à la demande de l'emprunteur, déposer les montants retirés du compte de Prêt aux fins de régler des dépenses éligibles au fur et à mesure qu'elles sont encourues (« Compte Désigné »). Avant que la Banque n'autorise l'ouverture d'un compte désigné, l'emprunteur doit avoir la capacité administrative requise, les contrôles internes et les procédures de comptabilité et d'audit nécessaires pour permettre l'utilisation effective du Compte Désigné.

La Banque peut décider de ne pas permettre l'utilisation de Comptes désignés pour de nouveaux projets, si l'emprunteur n'a pas remboursé des avances non justifiées dans le Compte Désigné ouvert pour tout autre prêt accordé à l'emprunteur ou garanti par l'emprunteur dans les deux mois qui suivent la date de décaissement dudit prêt.

Il existe deux types de comptes :

- a) Le compte séparé : un compte de l'emprunteur dans lequel ne peuvent être déposés que les fonds du prêt.
- b) Le compte commun : un compte de l'emprunteur dans lequel peuvent être déposés les fonds du prêt et les fonds d'autres financements de l'opération, par exemple les ressources de l'emprunteur et/ou les financements d'autres partenaires de développement.

Les comptes désignés doivent être libellés dans une monnaie jugée acceptable par la Banque. Dans les pays dont la monnaie est librement convertible, les comptes désignés peuvent être détenus dans la monnaie de l'emprunteur ou dans toute autre monnaie librement convertible. La Banque peut aussi accepter des comptes désignés en monnaie nationale, notamment lorsque la monnaie du pays (même si elle n'est pas librement convertible) est stable et que les dépenses à financer sont essentiellement en monnaie nationale. L'emprunteur assume tous les risques liés aux fluctuations de change entre la monnaie dans laquelle est libellé le prêt et celle du compte désigné de l'emprunteur.

Les comptes désignés doivent être ouverts et tenus dans une institution financière jugée crédible par la BM. Pour être jugée acceptable par la Banque, l'institution financière proposée par l'emprunteur doit généralement remplir toutes les conditions ci-après :

- être financièrement solide ;
- être autorisée à tenir le compte désigné dans la monnaie convenue entre la Banque et l'emprunteur ;
- faire l'objet d'audits réguliers et recevoir des rapports d'audit satisfaisants ;
- être capable d'exécuter rapidement un grand nombre de transactions ;
- être capable d'offrir un large éventail de services bancaires de manière satisfaisante ;
- être capable de fournir un relevé détaillé du compte désigné ;
- faire partie d'un réseau satisfaisant de correspondants bancaires ;
- percevoir des frais raisonnables pour ses services.

Source : Manuel de gestion financière des projets financés par la Banque Mondiale (2006 :25)

La Banque se réserve le droit de ne pas accepter une institution financière pour ou la tenue d'un compte désigné si ladite institution a revendiqué ou revendique un droit d'effectuer des compensations, de confisquer ou saisir les fonds d'un prêt de la Banque en dépôt dans un compte désigné tenu par elle.

1.1.6 Les dépenses non éligibles

- a) Généralité : si la Banque détermine qu'un montant quelconque du prêt a servi à régler une dépense qui n'est pas éligible conformément à l'Accord de Prêt («dépenses non éligibles »), la Banque peut, à sa discrétion, demander à l'emprunteur de prendre l'une ou l'autre des deux mesures indiquées ci-après. Sur notification de la BM, l'emprunteur doit prendre rapidement la mesure demandée :
 - rembourser un montant équivalent à la BM;
 - à titre exceptionnel, fournir des pièces de remplacement justifiant d'autres dépenses éligibles.
- b) Dépenses non éligibles réglées au moyen du compte désigné : Si la Banque détermine qu'un paiement quelconque effectué à partir du compte désigné n'était pas justifié par

les pièces fournies à la Banque ou a été effectué au titre d'une dépense non éligible, la Banque peut, à sa discrimination, demander à l'emprunteur de prendre l'une des mesures indiquées ci-après. Des notifications par la Banque, l'emprunteur doit prendre rapidement la mesure demandée :

- fournir les pièces justificatives supplémentaires demandées par la Banque ;
- déposer un montant équivalent dans le compte désigné ;
- rembourser un montant équivalent à la Banque ;
- ou à titre exceptionnel, fournir des pièces de remplacement justifiant d'autres dépenses éligibles

1.2 La passation des marchés, opération préalable aux décaissements

Par souci de transparence, de bonne gouvernance, d'économie, d'efficacité et d'efficience, les entreprises et organisations font des appels d'offres en vue de favoriser la réalisation de la meilleure valeur et l'accomplissement des objectifs de gestion stratégique.

Cette section ne va pas consister à une étude plus approfondie ou exhaustive des procédures de passation des marchés. Elle nous permettra de savoir la définition de la passation des marchés, ses objectifs et quelques éléments constitutifs de la notion.

La passation des marchés a été identifiée comme l'activité des pouvoirs publics la plus exposée aux risques de corruption.

1.2.1 Définition et objectifs de la passation des marchés

La passation des marchés est un processus conduisant à un contrat conclu à titre onéreux entre des pouvoirs adjudicateurs (collectivités publiques, Etat, Organismes, etc.) et de personnes publiques ou privées et qui répond aux besoins de ces pouvoirs adjudicateurs en matière de fournitures, services, travaux et consultations (LEGOUGE 1997 :17)

Selon la SONATRACH (2005 :4) la passation des marchés a pour objectif principal la réalisation des projets et l'acquisition des biens et/ou des services dans les meilleures conditions d'économie et d'efficacité par une :

- large concurrence ;
- plus grande équité ;
- meilleure transparence ;
- maîtrise du processus d'évaluation des offres et d'attribution des marchés ;
- recherche de la qualité ;
- bonne gestion des fonds publics.

1.2.2 Les groupes de passation des marchés

Il existe trois (3) groupes de passation des marchés que d'autres appellent aussi ' « les trois grandes familles de marchés » (LEGOUGE 1998 : 59).

Le tableau ci-dessous montre les trois grandes familles de marchés.

Tableau N°1: Les 3 grandes familles de marchés

N	Groupes de marchés	Exemples
1	Marchés de travaux	Construction d'une école, Construction d'un centre de santé.
2	Marchés de fournitures/ biens/équipements	Achat de véhicules Achat de matériels informatiques ; Achat de fournitures de bureau.
3	Marchés des services (prestations intellectuelles, Consultants)	Conception d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières dans un projet.

Source : nous même à partir de LEGOUGE (1998 : 59).

1.2.3 Le plan de passation

Le plan de passation des marchés est un puissant outil de travail qui permet de guider les exécutants de projets dans l'atteinte des objectifs du projet dans les délais qui leur sont impartis.

L'importance et l'utilité du plan de passation réside dans :

- le contrôle des délais globaux de réalisation du projet ;
- l'autocontrôle ;
- la possibilité de pouvoir situer facilement les responsabilités dans les retards enregistrés de la part de tous les acteurs impliqués dans la prise de décision ;
- la possibilité d'identifier rapidement les situations de blocage de marchés ;
- la limitation des demandes parfois injustifiées de report de date de clôture du projet à cause d'une inefficacité qui est à la source des lenteurs d'exécution des activités de décaissement de fonds.

L'élaboration d'un plan de passation de marchés répond aux questions suivantes qui constituent les étapes clés du processus de son élaboration :

- Quoi : Quelles sont les activités en termes de marchés à financer sur les fonds ?
- Combien : Quels sont les coûts estimés de ces activités ?
- Comment : Quelle disposition et méthode sont les plus appropriées pour passer les marchés ?
- Qui : Quels sont les principaux acteurs responsables de cette passation des marchés ?
- Quand : Quelles sont les étapes du processus de passation des marchés et leur durée ?

Lorsque ces cinq (5) questions sont répondues de façon satisfaisante, on est sûr de disposer d'un bon plan de passation des marchés. En résumé cela donne :

- la définition des objectifs et le contenu du projet ;
- identifier les besoins ;
- quantifier ces besoins et estimer les coûts ;
- choisir les méthodes appropriées de passation des marchés et de sélection des consultants et établir le calendrier des activités (préparer les dossiers de consultation, lancer la publicité ou inviter les candidats, recevoir les offres et les évaluer, attribuer le marché, procéder au suivi de son exécution et effectuer la réception des produits et services).

1.2.4 Justification de la passation des marchés : Importance de la transparence dans le processus

Paradoxalement, devant les besoins urgents et cruciaux affichés par des populations de plus en plus pauvres, il existe des fonds importants inscrits dans des accords de cadre pour soulager ces populations mais qu'on décaisse à un rythme extrêmement lent. En ce qui concerne les crédits IDA, les raisons le plus souvent avancées sont la complexité et la lourdeur des procédures et en particulier les lenteurs dans les passations des marchés avec surtout l'obstacle des avis de non objection.

Quelle que soit la législation en référence dans un pays, l'objectif visé par la passation des marchés est d'acquérir des ouvrages, des produits et services de qualité à des prix compétitifs. Normalement, il ne devrait pas y avoir aucune dérogation à ce principe.

C'est là que la passation des marchés devient un aspect très critique dans le processus d'exécution des projets car le processus de leur passation est réglementé dans des dispositions fixées dans les directives et précisées dans les accords de crédit.

Selon la Directive de passation des marchés financé par les crédits IDA(2004 :6) l'importance de la passation des marchés dans un projet sous financement de la Banque se justifie par :

- l'énormité et les conséquences néfastes des pertes causées par les erreurs ou le manque de transparence ;
- elle est vitale pour la réalisation du projet et en particulier l'atteinte de ses objectifs ;
- l'importance des sommes en jeu devrait inciter à toujours rechercher le rapport qualité/prix ;
- les attentes des pays membres (en particulier le pays emprunteur) en matière d'exportation ;
- le risque de perception du déficit d'équité, la perte de crédibilité et la concurrence limitée conduisent souvent à un renchérissement des coûts des produits et services à cause des soupçons des pratiques peu transparentes ;
- une mauvaise passation des marchés est souvent un frein au développement du pays et de son industrie nationale.

Les fonctionnaires de la Banque prêtent une attention toute particulière à ces aspects afin de les éviter.

C'est pour cette raison que le rôle de la Banque dans les procédures de passation des marchés est davantage une question de vérification du respect des règles dès lors que dans ces principes directeurs le personnel de la Banque ne doit pas s'interférer dans les prerogatives de l'emprunteur qui est seul responsable de l'exécution des activités. Les principales règles qui font l'objet d'une attention particulière dans cette vérification sont :

- (a) le respect des dispositions de l'accord de crédit qui fait référence aux directives notamment dans ses aspects d'éligibilité des dépenses pour s'assurer de leur concours à l'atteinte des objectifs du projet et des procédures de gestion administrative et financière.
- (b) La conformité des décisions d'attribution des marchés aux dossiers de consultation (Dossiers d'Appel d'Offres pour le marché des travaux ou de fournitures/équipements et Demande de Proposition pour les contrats de consultants).
- (c) Le respect des clauses des contrats signés et le souci de paiement des produits et services dans les délais requis.

1.3 Notion de risques opérationnels

Dans cette section nous allons parler de la notion du risque de façon générale, les différents risques y compris ceux qualifiés d'opérationnels.

1.3.1 Notion du risque

L'incertitude et l'aléa sont inhérents à la conduite des affaires, à la réalisation de l'objet d'une personne morale à but lucratif, non lucratif ou à la réalisation de service public. Leur identification et leur maîtrise constituent un impératif à toute organisation pour assurer sa pérennité.

1.3.1.1 Définition

Dans son lexique les mots de l'Audit, l'IFACI (l'Institut Français de L'Audit et du Contrôle Interne) définit le risque comme étant «un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des

conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (RENARD 2006 :139).

Selon Dominique VINCENTI (in Renard 2006 :139) « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour Ernst & Young ; (in MOREAU 2002 :3) le risque d'entreprise peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de la valeur ».

Pour HAMZAOU (2005 :37), le risque peut être défini comme «un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables qu'un événement ou une action ait un fait, un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain ».

Il est important de lever le flou définitionnel existant dans la pratique autour du terme « risque» et de proposer des définitions simples et précises des termes principaux qui lui sont associés : menaces, dangers, crises, aléas, etc.

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque

- la gravité, ou conséquences de l'impact,
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

La notion de risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source de risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus de l'organisation au travers de ses effectifs, ses actifs matériels et immatériels, ses partenaires), et la mesure de vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance (ou d'occurrence) et de la mesure d'impact.

1.3.1.2 Dimensions du risque

Selon MACNAMEE (1998: 39), "risks are events with some probability of occurring. Both risks and their consequences are measurable over three dimensions:

- the risk occurrence;
- the severity of consequence;

- the timing of a risk and duration of its consequence”

Le risque possède trois dimensions : la première est son occurrence, la probabilité que sa réalisation entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'impact de sa réalisation est sa deuxième dimension. La troisième, inclut le moment où il se peut se réaliser et la durée de ses effets.

1.3.1.3 Typologie des risques

Traditionnellement, la notion de risque oblige à mettre en balance les avantages et les inconvénients réels et potentiels. Il s'agit alors de classer par ordre d'importance les vulnérabilités et ensuite d'analyser les situations à risques.

Nous allons classer les risques selon la nature, le niveau et la menace.

1.3.1.3.1 Le risque selon la nature

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

- inhérent ou propre à l'entité (inherent risk) ;
- opérationnel ;
- lié au contrôle (control risk) ou risque de non contrôle ;
- de non détection liée à l'audit (audit risk).
- risque résiduel ;
- risque prépondérant.

✓ **Risque inherent**

Selon HAMZAOU (2005 : 172), le risque inhérent est la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolement ou cumulée avec d'autres anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions ou des agissements raisonnables.

✓ **Risque opérationnel**

Il fait l'objet d'une définition ultérieurement.

✓ **Risque lié au contrôle (control risk) ou risque de non contrôle**

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

✓ **Risque de non détection**

C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées. C'est le risque qu'en « dépit des efforts supplémentaires consentis, des erreurs de nature matérielle subsistent tout de même dans les comptes annuels » (HAMZAOUI 2005 :174).

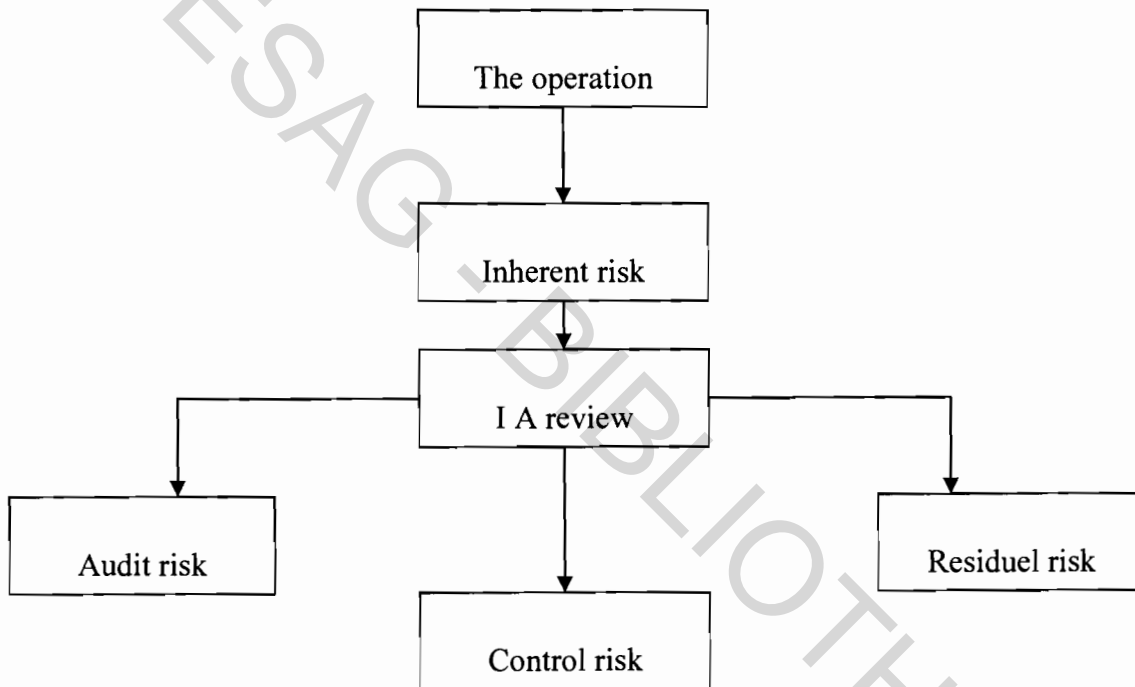
✓ **le risque résiduel**

« C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques » (BILODEAU, 2001 : 10). C'est aussi le risque encouru par l'entité après la mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés par la direction. C'est aussi le risque qui résulte de celui qualifié de « brut » en tenant compte des protections et des contrôles.

✓ le risque prépondérant

BILODEAU (2001 :10) définit le risque prépondérant comme le risque dans tout environnement de l'activité, du processus ou du traitement. On peut le considérer comme lié à la culture de l'entreprise.

Figure N°1: Les différentes natures de risques



Source : PICKETT (2001 :229).

1.3.1.3.2 Le risque selon le niveau

Selon YAZI (2004 : 4), il apparaît généralement trois niveaux de risques qui sont :

- les risques potentiels ;
- les risques possibles ;
- le risque matériel.

✓ **les risques potentiels**

Ils sont théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour empêcher ou détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter ; ils sont communs à toutes les entités.

✓ **les risques possibles**

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une organisation donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées, ni corrigées par l'entité. Ce sont ces derniers que l'auditeur va s'efforcer de rechercher tout au long de sa mission. Son but est d'adapter ses contrôles pour évaluer l'incidence des erreurs pouvant affecter les comptes annuels.

✓ **le risque matériel**

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

1.3.1.3 Le risque selon la menace

Trois (3) risques peuvent être distingués selon l'IFACI (in COSO2, 2003 : 10), à savoir le risque source qui constitue le danger que la mission d'audit a vocation de détecter, le risque concourant qui constitue la cause du risque, et le risque incident qui constitue la conséquence de la réalisation de la menace source.

1.3.1.4 Hiérarchisation du risque selon la gravité et la fréquence.

Nous supposons que chaque entité par le biais de ses décideurs doit définir ce qu'elle entend par grave. Les risques peuvent être classés en quatre catégories:

a) Première catégorie : les risques de fréquence et de gravité faibles

Dans ce cas, 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 l'entité. Ces risques

n'ont pas assez d'impact sur la réalisation des objectifs. Nous parlerons de « risques mineurs ».

b) Deuxième catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée

Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. Par conséquent, ils sont difficilement assurables.

c) Troisième catégorie : les risques de fréquence élevée et de gravité faible

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Etant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée «risque opérationnel». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.

d) Quatrième catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevées

Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt.

Tableau N°2: Matrice des risques

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

Source: HASSID Olivier, (2005: page 65)

La règle générale est qu'une organisation doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2, 3 et 4.

1.3.2 Les risques opérationnels

Nous allons définir le risque opérationnel et énumérer ceux liés aux procédures de décaissements.

1.3.2.1 Définition du risque opérationnel

Le risque opérationnel est défini par le comité de Bâle comme le « risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».

Le comité de réglementation française et financière définit le risque opérationnel, comme « résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les systèmes comptables et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».

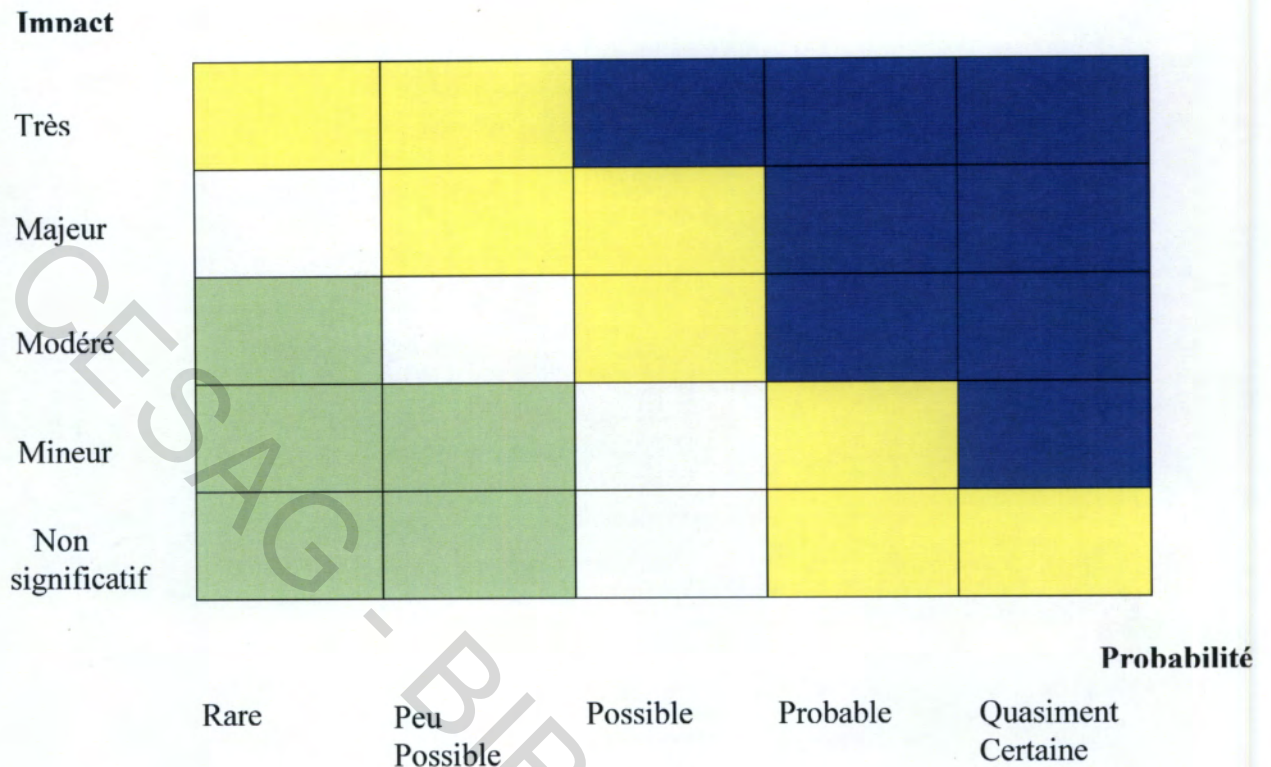
Cette définition recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, ...

Autant dire que son champ d'application semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

De plus, la notion de risque opérationnel apparaît de prime abord comme peu novatrice, dans la mesure où certaines organisations n'ont pas attendu le comité de Bâle pour organiser leurs activités sous forme de procédures, et pour se doter de départements d'audit interne chargés de vérifier leur bonne application.

NC NAMMEE (1998 :4) définit le risque opérationnel comme étant le risque existant dans l'entité sans prendre en compte le mécanisme de contrôle interne. C'est celui qu'on trouve dans l'environnement, dans les activités humaines, et qui fait partie de la vie d'après. Il peut découler de l'activité de l'entreprise, peut être lié à des procédures administratives et aussi à la nature de la transaction.

Figure: N°2: Hiérarchisation des risques opérationnels



Source: Site KPMG France.

1.3.2.2 Risques opérationnels des procédures de décaissements

Les différents types de risques énumérés ici sont relatifs aux procédures et ou aux personnels. Il s'agit là des risques généraux observés à ces niveaux et non de tous les risques potentiels liés aux décaissements. D'ailleurs le caractère itératif et évolutif des risques ne permet pas d'établir une énumération exhaustive.

Les types de risques généralement identifiés sont :

- budget irréaliste ;
- erreur ;
- omission ;
- prévisions erronées ;
- fraudes ou malversations ;

- vol ;
- mauvaise comptabilisation des dépenses.

1.4 Le contrôle interne des procédures de décaissements

Dans cette section nous parlerons de la définition du contrôle interne, ses objectifs, ses composantes et les limites d'un bon contrôle interne. Il sera question aussi des objectifs du contrôle interne lié aux procédures de décaissements.

1.4.1 Définition du contrôle interne et objectif du contrôle interne des procédures de décaissements

Nous allons définir successivement le contrôle interne et ses objectifs de manière générale et ceux liés aux procédures de décaissements.

1.4.1.1 Définition du contrôle interne

Il existe une panoplie de définitions du contrôle interne, ce qui ne dénature pas la compréhension car le fondement reste le même.

L'Ordre des Experts Comptables Français (OEC), définit le contrôle interne comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un coté, d'assurer, la protection du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre, l'application des décisions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. » (RENARD 2006 : 120).

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir sa pérennité.

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur » (COOPERS&LYBRAND 2000 :24).

Cette définition est celle acceptée par le COSO (Committee Of Sponsoring Organization of Treadway commission) dans son référentiel intitulé nouvelle pratique du contrôle interne, 2^e édition de 1992.

1.4.1.2 Objectifs du contrôle interne des procédures de décaissements

Chaque entité détermine des objectifs et stratégies pour les atteindre. Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celle-ci.

Les objectifs du contrôle interne des procédures de décaissements peuvent se résumer comme suit :

- ✓ s'assurer du respect de l'accord de crédit ;
- ✓ s'assurer de la qualité des informations financières ;
- ✓ s'assurer de l'éligibilité des dépenses ;
- ✓ s'assurer de la bonne comptabilisation des dépenses suivant les catégories ou composantes appropriées ;
- ✓ s'assurer du rapprochement entre la demande de règlement et les pièces comptables ;
- ✓ s'assurer de l'absence de fraudes et de malversations ;
- ✓ s'assurer de la bonne élaboration des Demandes de Remboursements de Fonds (DRF) ou des Rapports de Suivi Financier (RSF) selon le cas.

1.4.2 Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée. La qualité du contrôle interne dépend de la cohérence des différents éléments. Les travaux du COSO 1 traduits en français par PRICEWATERHOUSE COOPERS et l'IFACI (2002: 28) précisent les cinq éléments.

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;

- les activités de contrôle interne ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

Cette perception des composantes du contrôle interne a changé avec le COSO2, qui est un référentiel de management des risques par sa novation. Selon ce référentiel, les éléments d'un bon contrôle interne sont au nombre de huit, donc un apport de trois nouveaux éléments indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé d'après RENARD (2006 : 134). Les huit éléments composant le contrôle interne selon le COSO2, (RENARD 2006 : 134) sont :

- l'environnement interne favorable ;
- la définition des objectifs stratégiques ;
- l'identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- l'évaluation du risque ;
- le traitement du risque ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage.

1.4.2.1 L'environnement de contrôle

La nouvelle expression d'un environnement interne favorable est la plus nécessaire :

- elle évite les confusions du mot contrôle interne,
- elle affirme clairement qu'il s'agit de réunir en interne les capacités et moyens qui vont créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques.

Il s'impose l'impérieuse nécessité d'avoir :

- une éthique,
- une stratégie,
- une organisation

Selon le COSO 2 « les individus (leurs qualités individuelles et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent, sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le moteur et le socle ». L'environnement de contrôle comprend selon YAZI (2006 :68) les éléments suivants :

- la communication et le renforcement d'intégrité et des valeurs éthiques ;
- l'engagement à la compétence ;
- Philosophie et style de management des dirigeants ;
- L'attribution de l'autorité et des responsables ;
- La structure organisationnelle et la politique de formation ;
- La participation à la gouvernance.

1.4.2.2 La définition des objectifs stratégiques

La première étape de ce raisonnement logique conduit donc à préciser les objectifs stratégiques à partir desquels chaque agent ou service opérationnel va pouvoir se déterminer : ainsi vont pouvoir être déclinés les objectifs opérationnels. Cette définition des objectifs stratégiques est tout naturellement influencée par le goût du risque qui menace l'organisation et dont il faut préciser les repères. On sait bien que selon la culture, la politique, les événements et les hommes, l'organisation est plus ou moins aventureuse ou prudente, ce que d'aucuns nomment l'appétence pour le risque (RENARD 2006 :137).

1.4.2.3 L'identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif

C'est un passage obligé dans la construction d'une structure opérationnelle et globale de gestion de risque pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace.

L'analyse doit porter sur deux aspects :

- identifier les points qui, pouvant apparaître comme des « risques » constituent en fait des opportunités à prendre en compte dans la stratégie et qu'il convient de retenir et faire prospérer. Prendre un risque est une stratégie habituelle dans une organisation compétitive, encore faut-il le prendre à bon escient et donc identifier les facteurs rentrant dans cette catégorie.

Mais également et surtout identifier les impacts négatifs, ceux que l'on considère habituellement comme des risques inacceptables. Ces risques, attachés aux activités, sont ceux jugés inhérents (ou spécifiques) par opposition au risque de contrôle interne et celui d'audit. Ceci implique une analyse globale et détaillée au niveau de l'organisation et de chaque activité, par nature et par destination.

1.4.2.4 L'évaluation du risque

Les organisations de nos jours se voient leurs activités entacher de risques de plusieurs types dus aux événements internes et externes. Leur évaluation en vue de leur gestion doit constituer une priorité afin qu'ils ne contrarient potentiellement la réalisation des objectifs.

La grille d'évaluation est composée de la manière suivante : l'enjeu du risque est défini comme intolérable, avec un coût élevé, moyen ou faible. La probabilité d'occurrence s'exprime en terme de très probable, peu probable, improbable ou statistiquement connue (MOREAU, 2002 : 43)

Le risque est évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité

Risque = Gravité x Probabilité

Pour MADERS et MASSELIN (2006 : 48) l'évaluation résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- sa probabilité d'apparition ;
- sa gravité en cas de survenance ;
- la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement ont un impact.

Tableau N°3 Grille d'appréciation des composantes du risque

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

Source: MADERS & MASSELIN (2006: 49)

- La probabilité

La probabilité est la fréquence ou possibilité de réalisation du risque. Elle peut être mesurée suivant les critères qualitatifs et quantitatifs.

- La gravité ou l'impact

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, elle se mesure également par des critères qualitatifs et quantitatifs.

1.4.2.5 Le traitement du risque

Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque (RENARD ; 2006 :143).

Parmi les deux composantes du risque : l'impact et la probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- ou bien minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Ce choix dépendra largement de deux facteurs :

- la nature : risque d'entreprise ou risque opérationnel, risque technique ou environnemental, risque humain ou matériel.
- le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice.

Selon RENARD (2006 : 144) il serait une erreur, trop souvent rencontrée que de placer les deux composantes sur le même plan.

Un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime.

1.4.2.6 Les activités de contrôle

Ces « activités de contrôle interne » sont les « dispositifs spécifiques » de chacun, qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du CI. Ces

« dispositifs » vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités, selon les habitudes de travail des managers...autant dire qu'ils sont en nombre indéfini (RENARD 2006 : 145).

Il ne saurait y avoir un contrôle interne dans une entité s'il n'y a pas, à chaque échelon, des activités de contrôle pour faire échec aux risques. L'ensemble de ces activités constitue le système de contrôle interne ; c'est pourquoi les risques résiduels qui subsistent en dépit de ces mesures sont nommés « risques de contrôle interne ».

1.4.2.7 L'information et la communication

Selon RENARD (2006 :145) les éléments disparates du contrôle interne doivent pouvoir jouer leur rôle avec souplesse et pour ce faire être connus de tous ceux qui directement ou indirectement auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer.

La transparence doit être la règle : pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui nuisent à la bonne maîtrise de l'ensemble.

En effet, si l'information adéquate ne parvient pas aux différents acteurs, soit parce qu'elle est incomplète ou de mauvaise qualité, soit parce que la communication est déficiente, voire absente, il en résulte que les intéressés sont mal informés sur leurs risques. N'ayant pas une bonne perception de leurs risques, comme déjà indiqué, ils ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

1.4.2.8 Le pilotage

Alain MIKOL (RENARD 2006 :146) le rappelle, les responsables des organisations font parfois du contrôle interne sans le savoir. En effet, chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité : il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel, etc. Ceci faisant, il mettra en place et fera vivre un système de contrôle interne.

1.4.3 Les limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable et non garantie absolue à la réalisation des objectifs de l'entité.

La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle qui selon COOPERS & LYBRAND (2002 :109) sont :

- la collusion ;
- les erreurs humaines ;
- le non respect du contrôle interne par la Direction ;
- le rapport coût/efficacité ;
- les dysfonctionnements du dispositif de contrôle.

Selon HAMZAOUÏ (2005 : 83), le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir compte suffisamment des objectifs, des stratégies et des risques associés ;
- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels ;
- des méconnaissances de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles ;
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

Comme la gestion des risques, le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Il sert à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficient.

Les limites, inhérentes à tout contrôle interne, peuvent résulter d'un jugement défaillant exercé lors des prises de décision, de la nécessité d'étudier le rapport coûts/efficacité avant la mise en place de contrôle, ou de dysfonctionnements provoqués par une défaillance humaine ou technique.

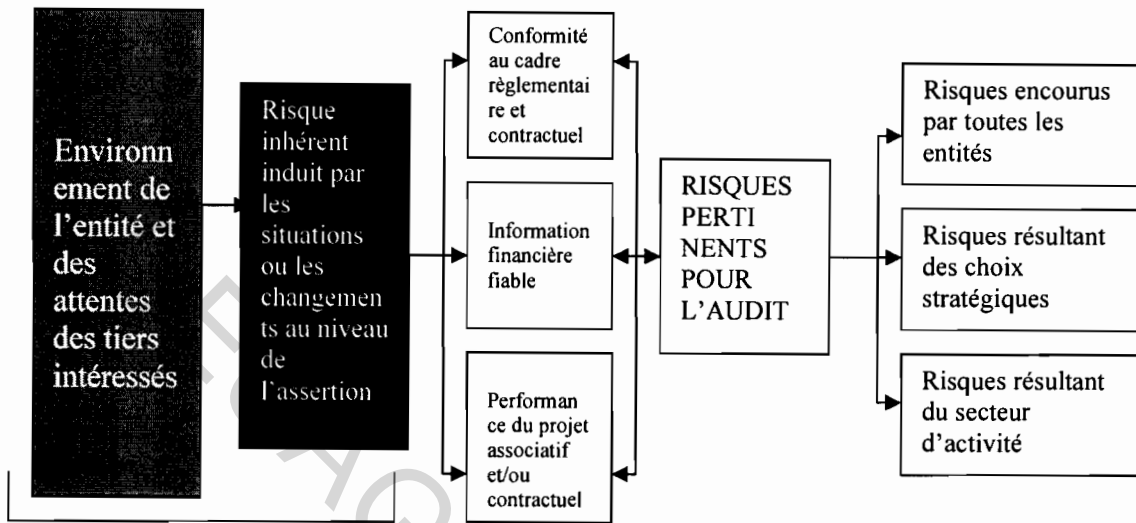
Au delà des limites constatées le fondement du contrôle interne est le concept de « l'assurance raisonnable ». Ce concept n'implique en aucun cas que les systèmes de contrôle soient fréquemment défaillants. De nombreux facteurs, isolés ou simultanés, peuvent donner une certaine force à cette « assurance raisonnable ». L'effet cumulatif de contrôles permettant de satisfaire plusieurs objectifs et la nature polyvalente de certaines procédures, contribuent à réduire le risque de non-réalisation des objectifs de l'entité.

1.4.4 Nature et étendue des risques pertinents pour l'audit, auxquels l'entité à but non lucratif peut être exposée

Les objectifs de gestion des entités à but non lucratif se caractérisent par son rôle proche de celui d'un établissement public administratif effectuant des missions d'intérêt général et par son caractère économique important lié à des missions de service public. De plus, le financement de ces entités se fait essentiellement par des ressources publiques ou par l'appel à la générosité publique (HAMZAOUI 2005 : 186).

Les ressources étant principalement d'origine publique, « les financements » privilégient la contractualisation des projets associatifs et exigent la fixation des règles d'évaluation des performances de l'entité, tant du point de vue de l'information et du résultat financier que des résultats qualitatifs des projets et de l'information non financière.

Figure N°3 : Risques pertinents pour l'audit au niveau des entités à but non lucratif



Identification du risque pouvant affecter les objectifs au niveau de l'entité

Source : HAMZAOUÏ (2005 : 186).

1.4.5 Liens entre la gestion des risques et contrôle interne

Il est nécessaire pour le « risk management » d'avoir une vision globale de l'activité dans son actualité et par rapport aux situations extrêmes afin de pouvoir apporter des solutions concrètes. Le « risk management » s'inscrit dans un processus d'identification du risque afin de bâtir une prévention de ce dernier. On parlera alors du risque pur et de risque spéculatif.

Selon HAMZAOUÏ (205 :82), le référentiel de la gestion des risques spécifie des objectifs identiques à ceux indiqués dans le référentiel de contrôle interne, tout en assignant à la gestion des risques des objectifs plus larges concernant l'information.

1.4.6 Des bonnes pratiques en matière de gestion des risques

Dans son référentiel le COSO2 définit la gestion des risques d'entreprises comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction ou tout autre personnel de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent les affecter et pour gérer les risques en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (IFACI, 2005 :24).

La gestion du risque a pour but d'atteindre ou de dépasser les objectifs d'une organisation grâce à l'approche réfléchie des opportunités et des risques. Sont évalués les événements, les actions et les développements qui peuvent empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs et de mener à bien sa stratégie.

Il n'existe pas de référentiel dont l'application est une obligation en matière de gestion de risques. Il existe plusieurs façons de maintenir le risque d'entreprise à un niveau acceptable faible (HAMZAOUI 2005 : 83-84) :

- l'acceptation consciente et objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- Le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes ;
- La mise en place de procédures et de politiques appropriées de contrôle interne ;
- Le refus de s'engager dans une activité à risque trop important.

Selon HAMZAOUI, la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne ne sont pas toujours formalisés ni documentés. L'auditeur peut détecter leur existence lorsque la direction procède régulièrement à l'inventaire des risques auxquels l'entité est exposée, lorsqu'elle établit la liste des compétences des différents services et départements fonctionnels ou lorsqu'elle définit les décisions qui ne peuvent être prises qu'après l'avis d'une seconde personne.

Figure N°4: Les différents risques dans une organisation et les outils de gestion



Source : AON Consulting 2006 (France)

1.4.7 Dispositifs de contrôle interne des décaissements

La cohérence du contrôle interne permet d'anticiper un nombre important de risques de décaissements. La mise en place des composantes de contrôle interne permet de répondre aux exigences de la gestion et peuvent être regroupés sous cinq rubriques (RENARD, 2006, P.154) à savoir :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information et de communication ;
- l'organisation ;
- et les procédures.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques liés aux décaissements

L'importance des décaissements et les marchés attribués dans une organisation telle que la Banque Mondiale (BM) nécessite de meilleurs dispositifs pour leur maîtrise. Les dispositifs relatifs aux opérations de décaissements et de passation doivent constituer un ensemble de mesures assurant la sécurité et l'efficacité des actifs face à des incertitudes, des événements de perte inhérents, potentiels.

La cartographie peut servir d'instrument de ce dispositif car elle pourra permettre non seulement une formalisation de ces facteurs de risques mais aussi à construire un référentiel connu et compris des différents acteurs. Enfin, elle permet une action de sensibilisation favorable de la maîtrise du risque au niveau des opérationnels.

2.1 Processus de conception d'une cartographie

Il sera question dans cette section de la définition de la cartographie des risques, ses objectifs, motivations d'établissement d'une cartographie et les facteurs de réussite d'une bonne cartographie.

2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques

Nous allons donner la définition de la cartographie selon certains auteurs et les objectifs assignés.

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

Selon toujours RENARD (2006 : 141) « la cartographie est un véritable inventaire de risques de l'organisation ».

La cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de la définition des risques (DE MARESCHAL 2003 : 15).

« Celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de les atteindre » dit la sagesse populaire, laquelle cite également la parole de Sénèque « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Les objectifs de la cartographie des risques se résument comme suit selon (RENARD 2006 : 141) :

- inventer, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur Plan d'audit c'est-à-dire fixer les priorités.

2.1.2 Les motivations de la mise en place d'une cartographie des risques

La cartographie des risques, outil efficace de leur gestion a pour objectif la maîtrise des risques de l'organisation. Plusieurs raisons peuvent motiver l'organisation à sa mise en place. Les plus courantes font l'objet de synthèse des points de vue des auteurs suivants : BELLUZ (2002 :2), DE MARESCHAL (2003 :34) et ALBRAND (2003 :7) :

- le référentiel d'analyse : la cartographie permet aux dirigeants de l'organisation de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risques ;
- le plan d'audit;
- le souci d'utilisation des nouvelles pratiques de gestion ;
- la communication : la cartographie permet d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment vers la direction générale ;

- l'effet mode : l'utilisation d'outil performant et récent de l'information et de la communication montre que l'entité s'adapte et est informée des meilleures pratiques.

2.1.3 Les facteurs clés de réussite d'une cartographie des risques

La réussite d'une cartographie des risques dépend de la nature de l'organisation. Il existe néanmoins des facteurs qui sont généralisables aux organisations.

Selon (MOREAU 2003 : 134, IFACI 2005 : 160, RENARD 2003 : 100) les facteurs de réussite d'une cartographie des risques consistent à :

- une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation, détermine l'approche utilisée, permet de savoir ce que l'on recherche et doit être compris par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter. La clarté des objectifs de l'élaboration d'une cartographie constitue un élément essentiel de la gestion du profil du risque dans l'entreprise. Elle permet une meilleure communication sur le risque et l'implication franche des parties prenantes. Celles-ci doivent avoir à leur tête un responsable haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour piloter le projet ;
- la désignation d'un responsable selon l'entité, il peut être un risk manager, un responsable d'audit ou un personnel émanant de la direction ;
- un soutien motivé et une implication de la part de la direction générale. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. En tant qu'axe stratégique, la Direction Générale a une obligation d'appropriation d'outils ;
- une méthode robuste et simple ;
- coûts/temps à passer par les opérationnels : besoins d'optimiser l'organisation, planning et méthodologie du risque mapping ;
- les moyens : toutes ces conditions n'auront aucun sens si les moyens adéquats ne sont pas réunis. Les ressources suffisantes pour un bouclage rapide, la mise à disposition d'un capital humain compétent et expérimenté sont nécessaires en plus des fonds suffisants pour sa réalisation.

La cartographie est devenue dans la nouvelle donne du management un outil important. Du fait de cette importance le choix de la méthode de sa mise en place demeure un facteur clé de succès.

2.1.4 Les types de cartographie

Il n'existe pas de démarche standard de cartographie des risques. Chaque organisation a sa propre cartographie selon BELLUZ (2002 : 4) car les risques diffèrent d'une entité à une autre.

Le choix du type de cartographie est directement lié au type de risque étudié. IL existe deux grandes options selon DE MARESCHAL (2003: 17):

- l'étude sur l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ou cartographie globale ;
- l'étude des risques spécifiques à un domaine particulier ou thématique.

2.1.4.1 Cartographie globale

La cartographie globale est celle qui tend à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe) (MARESCHAL, 2003 :23). Dans une perspective de bonne gouvernance, ce type de cartographie permet de réunir, hiérarchiser et comparer des risques différents pour une même organisation.

2.1.4.2 Cartographie thématique

La cartographie thématique peut constituer une base pour une cartographie globale. Elle recense et hiérarchise tous les risques liés à un domaine précis. Comparer et réunir sur un même thème factuel est son principal intérêt :

- soit différentes organisations pour un même thème de risque ;
- soit différents domaines de risques liés au même thème étudié pour une même organisation (DE MARESCHAL, 2003 : 23)

C'est sur cette dernière que nous allons mettre l'accent puisque c'est elle qui nous intéresse le plus. Dans ce type de cartographie nous pouvons noter plusieurs formes de cartographie qui peuvent être soit un spectre, un polygone, une matrice ou tout simplement un tableau. De manière standard, les risques sont représentés selon deux composantes : la fréquence (probabilité) et la gravité.

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

La cartographie permet d'analyser et d'interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut présenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celles des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités, soit une combinaison des trois facteurs.

Mettre en place un processus de cartographie des risques est difficile comme épreuve car il n'existe pas de méthodes et d'outils unanimement acceptés. Chaque entité définit sa méthode en fonction de son type management.

Selon YAZI (2006 :128), la démarche d'élaboration de la cartographie des risques consiste à :

- l'identification des risques ;
- l'analyse des risques identifiés :
 - l'évaluation de l'importance des risques ;
 - l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de la survenance du risque ;
 - l'évaluation des mesures de contrôle adéquat.
- l'identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise de risques.

2.2.1 Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques

Les approches d'élaboration d'une cartographie sont diverses du fait que les domaines explorés varient et vont d'un processus à l'entité tout entière.

Selon RENARD (2006 :141), il existe de multiples méthodes d'élaboration de cartographie des risques, allant du plus élémentaire au plus complexe. Quatre ans avant le même auteur

disait qu'il existait trois approches de cartographie de risques (RENARD 2002 :100). Ces approches sont : le bottom-up, le top-down, l'approche combinée.

Selon l'AMRAE (2002 :4), il existe autres méthodes d'élaboration de cartographie à savoir : l'approches du benchmarking, de l'auto-évaluation, celle de l'analyse et la synthèse rationnelles des risques, les points d'entrée, la macro cartographie.

En définitive nous dirons qu'il existe huit approches de cartographie de risques.

2.2.1.1 Le bottom-up

Selon MARESCHAL (2003 :15), le bottom up est une approche utilisée dans une démarche de cartographie globale.

L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews.

2.2.1.2 Le top-down

L'identification des risques dans l'approche du top-down est effectuée par un système de questions à choix multiples (QCM). Souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire à l'aide de questionnaires.

En effet, le sujet ciblé peut permettre l'élaboration des questionnaires relativement exhaustifs sur les personnes en charge de la cartographie. Ce processus permet donc de descendre chercher l'information (DE MARESCHAL : 16).

Ces deux méthodes permettent en somme d'identifier, d'analyser, de quantifier et de surveiller le risque selon le degré inexistant, faible, moyen et fort. Le tableau suivant en constitue un résumé :

Tableau N°4: Description des approches top-down et bottom-up

Etapes	Top-down	Bottom-up
Identifier	Moyen	Forte
Analyser	Inexistant	Forte
Quantifier	Moyen	Forte
Surveiller	Faible	forte

Source : LGB finance (2002 :14)

2.2.1.3 L'identification combinée

Cette approche permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles qui sont mis en place.

Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches du top-down et du bottom-up deviennent particulièrement complémentaires pour assurer la mesure pragmatique des risques opérationnels. Selon RENARD (2003 :101), la méthode est celle qui concilie les deux. La solution médiane entre les deux approches consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne soit par le risk manager dans la définition des risques de son activité.

2.2.1.4 L'approche par le benchmarking

Cette approche consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle consiste à aller chercher dans d'autres entités les pratiques de gestion des risques et de les adapter à notre contexte.

Elle consiste à identifier, analyser et adopter les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation. Le benchmarking n'est pas la simple identification des « best practices ». Il va bien au-delà, car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles du partenaire, et la mise en œuvre dans son organisation (BRILMAN&HERARD 2006 : 336).

2.2.1.5 L'approche par l'auto-évaluation

Elle permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne à des opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles qui sont en place. L'avantage est que cela évite une fonction d'audit interne lourde et souvent mal perçue par les opérationnels et va permettre de voir, pour une entité, comment elle couvre ses principaux risques. La valeur ajoutée de l'autoévaluation en terme de contrôle interne est l'appropriation de la démarche par les opérationnels (COLATRELLA 2006:7).

2.2.1.6 L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques consiste à partir de l'existant et des données chiffrées de chercher les meilleures pratiques (benchmarking), et à faire des comparaisons (DHERS & al, 2004 :11).

2.2.1.7 Les points d'entrée

Cette approche consiste à analyser les objectifs de l'organisation, le pôle de valeur, la nature des risques spécifiques et les différents processus (DHERS & al 2004 :11).

2.2.1.8 La macro cartographie

Elle se fait à l'échelle de l'entité à l'opposée de la cartographie déployée qui concerne les différentes opérations de l'organisation (DHERS & al, 2004 :11).

Tableau N°5: Synthèse des ponts de vue des auteurs des points de vue des auteurs sur les différentes phases et étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.

Auteurs \	Etapes	Belluz 2002 :1	Colatre lla 2000 :6	Tourtier 2005:56	A. A 2001 : 5	E & Y 2004 : 5	KPMG France 2006 :1	Fontugn e 2002 :11 9	Renard 2006 :21 7	Fredéric 2006 :16 3
Cadre	Analyse du contexte							x		
Préparation	Conception et mise en place de la démarche								x	x
Planification	Identification et analyse des risques	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Evaluation des risques	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Hierarchisation et mesure des risques	x			x	x	x	x	x	x
	Identification et évaluation du contrôle	x	x	x	x			x	x	x
	Matrice des risques (cartographie)	x	x							x
Action	Etablissement des plans d'action	x	x	x	x	x		x		x
Reporting	Reporting sur les risques résiduels		x	x		x		x		
Suivi évaluation	Vérification de l'efficacité du plan	x	x	x			x			
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche	x	x		x					x

Le tableau ci-dessus constitue une présentation synthétique du point de vue et des démarches proposées par différents auteurs évoluant dans des domaines différents permettront de bâtir notre démarche référentielle.

2.2.2 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Toute bonne élaboration de cartographie des risques obéit à un certain nombre d'étapes qui sont les suivantes : l'identification des risques, l'évaluation des risques, la mesure des risques, l'identification et l'évaluation du contrôle interne, l'élaboration de la matrice des risques, la phase d'action.

2.2.2.1 Identification des risques

La phase d'identification des risques consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui auxquels l'organisation est censée être exposée ou identifier les zones à risques. Il s'agit de beaucoup plus d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes. La méthodologie d'identification des risques inclue une combinaison d'approches et d'outils.

Selon RENARD (2006 :219), il existe deux approches d'identification qui sont :

- **une approche « in abstracto »** qui consiste à définir les risques potentiels à partir des considérations générales, ou de la connaissance préalable que l'on peut avoir de la situation de l'organisation.

Cette approche succincte et relativement superficielle va entraîner, a contrario et dans la phase ultérieure, des observations réalisées sur le terrain en grande quantité et de façon approfondie.

- **une approche « in concreto »** qui consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examens et d'analyses qui constituent à eux seuls une sorte d'audit avant l'audit en quelque sorte.

Au delà de ces approches ci-dessus citées, existent d'autres outils d'identification qui sont :

- **the exposure analysis** ou l'identification des risques qui affectent les actifs. Elle permet de mettre en évidence les risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la

valeur de l'organisation. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) (NCNAMEE, 1998 :13) ;

- **the environmental analysis** ou identification des risques qui affectent les opérations. C'est une technique dans la quelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise c'est à dire tout ce qui entoure le bien (NCNAMEE, 1998 :13) ;
- **the threat scenario** ou l'identification basée sur les scenarios, qui consistent à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne de métier et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques (NCNAMEE, 1998 :13) ;
- **l'identification par l'analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'organisation dans le passé et d'en tirer compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques (NCNAMEE, 1998 :13) ;
- **l'identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante ;
- **L'identification par les tâches élémentaires** : elle consiste à une démarche que l'auditeur connaît bien. C'est celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne (RENARD, 2005 :184).

2.2.2.2 Evaluation des risques

Toute organisation quel que soit son secteur d'activité est confrontée à des risques de types internes et externes. L'évaluation des risques se réalise en deux étapes qui sont l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs d'une organisation. Cette évaluation du risque se fait à deux niveaux de façon générale. Au niveau du risque brut sans tenir compte du dispositif de contrôle interne et en tenant compte de l'effet du contrôle interne sur le risque brut de l'organisation.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Selon l'IFACI (COSO2, 2006), la méthodologie d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

2.2.2.2.1 La méthode quantitative

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives selon l'IFACI (in COSO2, 2006 :78).

Selon BERGERET (2002 : 11), il existe des risques, comme les risques intangibles ou immatériels, pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.

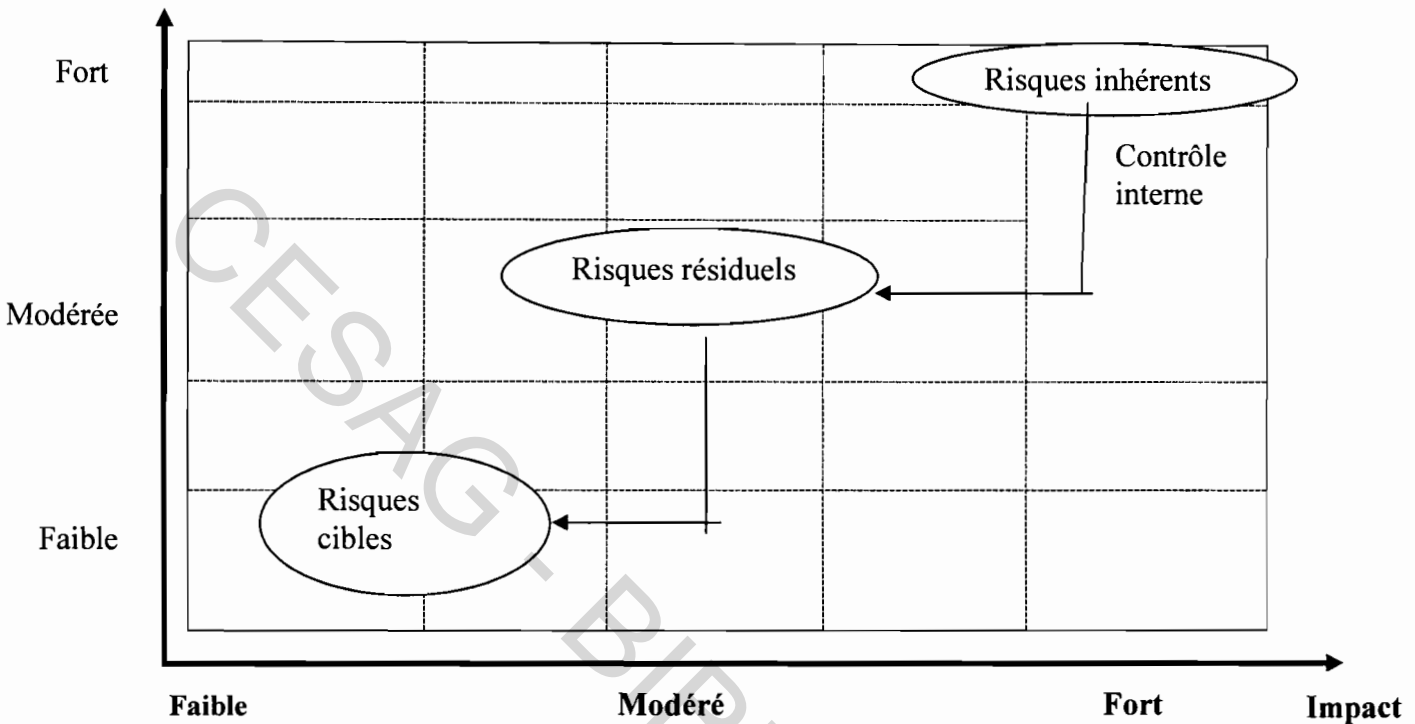
2.2.2.2.2 La méthode qualitative

Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. Les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification où qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du CI. Vu la difficulté d'évaluer l'impact et la probabilité, des appréciations qui ne sont pas totalement objectives telles « élevé », « moyenne », « faible » leur sont attribués (COOPERS, 2000 :61).

Le poids du risque découle de l'évaluation impact-probabilité et peut être faite à deux niveaux. Dans un premier temps on procède à une évaluation du risque inhérent avant la mise en place du contrôle interne, puis à une deuxième évaluation pour voir quelle est l'efficacité du contrôle interne. En d'autres termes la manière dont ce contrôle interne va transformer le risque inhérent en risque résiduel, comme nous le montre la matrice ci-dessous.

Figure N°5 : Matrice d'évaluation des risques

Probabilité



Source : Nous même adopté de Fontugne (2001 :1)

2.2.2.3 Mesure des risques

Une fois les risques évalués, le management doit déterminer quel traitement appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont selon RENARD (2006 :144) et BODINE (2001 :5) :

- soit l'acceptation, ne rien faire, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information ;
- soit le partage : partager le risque c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint venture avec un tiers. Là aussi on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance ;
- l'évitement : il consiste à faire disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ;

- la réduction : on prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne.

Dans l'élaboration de la cartographie, le risque peut s'appréhender aussi suivant son poids résiduel.

De façon directe la procédure de mesure des risques montre que son poids résiduel est le produit de l'impact résiduel par la probabilité résiduelle soit :

Poids résiduel = Impact x probabilité résiduelle

2.2.2.4 Identification et évaluation du contrôle interne

La qualité du contrôle interne passe par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace répondant aux objectifs de l'entité. Identifier le contrôle interne existant c'est identifier tous les contrôles possibles avant la conception de la cartographie. Il s'agit d'évaluer la manière dont sont appliqués les éléments, les concepts et principes de management des risques à l'échelle de l'organisation et d'avoir une liste détaillée de ces contrôles avec une très grande précision. On se demande sur les prévisions, les détections ou corrections, la couverture des risques, leur mode de fonctionnement, les responsables chargés de leur gestion. L'élaboration et la mise en œuvre des mesures propres à améliorer les systèmes de contrôle interne, permettront d'atténuer et d'éliminer les risques.

Toute la complexité réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait et ce qui doit être fait c'est-à-dire évaluer le contrôle interne. Les critères d'évaluation du contrôle interne varient selon les auteurs mais tous reconnaissent qu'il est plus pertinent d'utiliser une approche qualitative. Ces critères sont selon BELLUZ (2002 :1) et FONTUGNE (2001 :12) l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la fiabilité, la qualité de la conception, la mise en œuvre. Le contrôle interne se voit donc attribuer des appréciations sur la base des évaluations effectuées sur une échelle qui peut aller de 1 à 5.

2.2.2.5 Matrice des risques

Elle consiste à une présentation des risques et de leurs causes sous forme d'un tableau. Les risques sont classés par catégories et par domaines d'influence. Cette matrice n'est que la représentation des risques de l'organisation à un instant donné et est la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels. En fonction des zones à risques, elle revêt des choix à opérer en matière de gestion de risques. La matrice étant une fois élaborée, les risques sont mis en exergue et cela facilite la prise de décision.

2.2.2.6 La phase d'action et la vérification de son efficacité

L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès (LAURENT & al, 1991 : 1). La plate forme doit préciser le planning des améliorations, les responsables et les moyens de mise en œuvre.

Les risques inhérents étant identifiés, il faut alors mettre en place des plans d'action permettant de voir l'efficacité du dispositif de contrôle interne afin de les réduire en risques résiduels sinon en risques cibles. Les dirigeants dresseront des stratégies en fonction des ressources disponibles afin de les atténuer ou de les prévenir et prendront des mesures en fonction de la position du risque résiduel sur la matrice.

Le plan est mis à jour et enrichi afin de pouvoir être utilisé dans le cadre d'évaluation, ou de déploiements complémentaires. La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir. Elle permet aussi de voir l'évolution du niveau des risques résiduels malgré le contrôle interne existant.

Chapitre 3 : Démarche méthodologiques de la recherche

Après avoir présenté les procédures de décaissements et de passation des marchés nous envisageons d'établir un référentiel nous permettant d'élaborer une cartographie des risques.

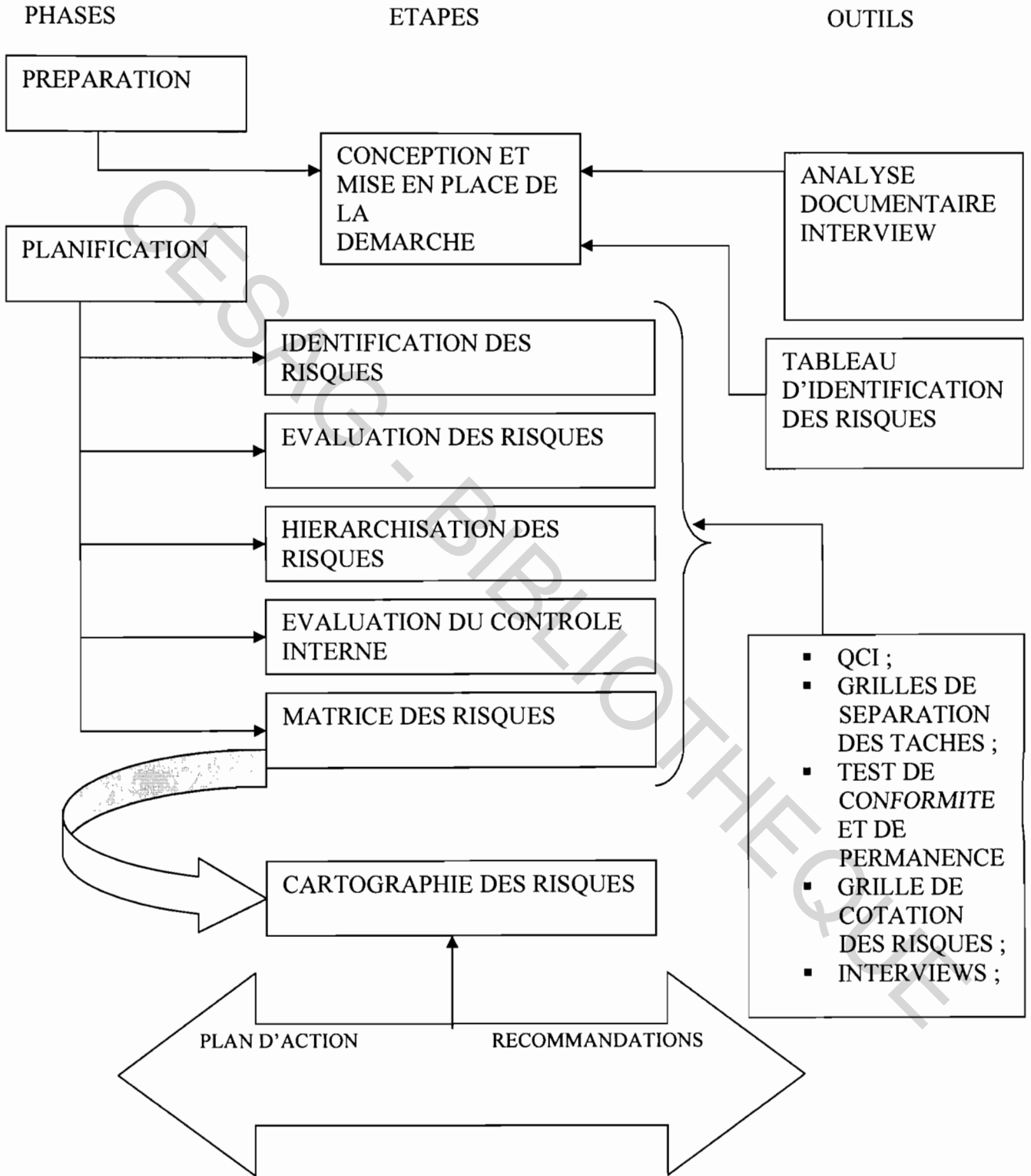
Notre démarche référentielle de cartographie s'inspire de nombreuses démarches et meilleures pratiques de gestion des risques. Notre démarche ne permettra pas de donner une totale assurance quant à l'identification de tous les risques.

L'Objectif de ce chapitre est la présentation du référentiel d'analyse dans un premier temps et la présentation des outils et techniques dans un second temps.

3.1 Le modèle d'analyse

Notre référentiel proposé se présente comme suit

Figure N° 6 : Modèle d'analyse



Source : nous même.

3.2 Outils de collecte des données

Nous envisageons lors de la collecte des données d'avoir le maximum d'informations.

Nos outils de collecte de données sont : le tableau des risques, l'analyse documentaire, l'interview, le questionnaire de contrôle interne (QCI), la grille de séparation des tâches etc.

3.2.1 Questionnaire de contrôle interne

C'est une grille qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il permet de déceler les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles.

Les questionnaires de contrôle interne sont souvent l'objet d'un débat : questionnaire ou check-list ? Autrement dit documents à élaborer ou documents préétablis ?

Le questionnaire de contrôle interne permet de passer du général au particulier et identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle interne essentiels (RENARD 2006 :242).

La caractéristique principale de ce procédé est de répondre aux questionnaires de contrôle interne par oui ou non.

La check-list a des avantages et des inconvénients.

- Avantages de la check-list :
 - elle permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétabli ;
 - elle est confortable car elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis ;
 - elle facilite la transmission du savoir.
- Inconvénients de la check-list :
 - c'est un document figé et qui va donc devenir rapidement obsolète ;
 - il donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment ;
 - il n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes, ou changements de structure nouveaux ;

- il ne stimule pas l'imagination et la recherche ;
- il ne peut concerner que les audits de conformité.

3.2.2 L'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents de la BM relatifs aux procédures décaissements et les autres activités ayant des rapports avec les décaissements.

3.2.3 Grille de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède, (RENARD 2006 : 347).

C'est un outil qui permet de formaliser les rôles des personnes et de mettre en évidence les doubles emplois, le cumul de fonctions incompatibles, (RENARD 2004:353).

3.2.4 Le tableau des risques

Le tableau des risques selon RENARD (2004 : 226) prend en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- l'exposition ;
- l'environnement ;
- la menace.

Selon LEMANT (1995 :64), pour construire un tableau de risque, il faudra décomposer l'activité en tâches ou opérations élémentaires. Il sera donc question d'indiquer en face de chaque tâche :

- l'objectif fixé ;
- les risques encourus ;
- l'évaluation sommaire des risques identifiés ;
- le dispositif de contrôle interne ;
- si le dispositif identifié existe ou non.

3.2.5 Le guide d'interview

L'interview est un outil permettant à l'auditeur d'obtenir de son interlocuteur des renseignements concernant ses activités. Il nous permettra de connaître, d'une part, les activités au sein du projet et d'autre part, d'avoir une idée des procédures de décaissements. Il portera sur des questions fermées et ouvertes. Pour cela des personnes seront interviewées.

Tableau : Les personnes interviewées en vue d'obtenir des informations

Tableau N°7 : Le tableau des personnes interviewées

Services	Responsabilité	Nbre de personnes interviewées
Financial Manager BM	Financial Manager	1
Décaissement	Chargé de décaissements	1
Passation des marchés	Chargé de passation des marchés	1

Source : nous même

Conclusion sur la première partie

Dans la première partie de notre mémoire nous avons présenté les procédures de décaissements de façon générale dans les projets, la définition des dites procédures, les objectifs, les dispositifs de contrôle interne en matière de décaissements. Il a été question des risques opérationnels auxquels peuvent être confrontés les décaissements. Nous avons eu aussi à parler de la cartographie des risques, les différents types et approches d'élaboration de cartographie des risques, les objectifs et motivation, les conditions de son succès.

Enfin il a été question de la démarche de recherche. Un modèle d'analyse comprenant les étapes, les phases et les outils a été érigé en vue de bien mener notre étude.

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

Introduction

Les projets bien que n'ayant pour objectif principal la réalisation de bénéfice ou de profit sur le plan pécuniaire sont exposés à des risques divers liés à leurs activités.

Il est nécessaire de disposer d'amples informations sur ces risques, leur survenance, leur gravité pouvant impacter l'atteinte des objectifs de l'entité.

La revue de littérature dans la première partie nous a permis de mieux comprendre les risques de façon générale et la démarche conduisant à l'élaboration d'une cartographie.

Dans cette deuxième partie nous nous basons sur notre référentiel ou modèle d'analyse pour élaborer notre cartographie. Nous allons procéder à l'identification des risques, leur évaluation. Cette évaluation se fera à l'aide d'une échelle que nous aurons à fixer, puis ils sont hiérarchisés et ensuite regroupés sur une même matrice.

Cette partie comportera trois (3) chapitres :

- le premier sera consacré à une prise de connaissance générale du PSAOP, des procédures de décaissements au sein du programme ;
- le deuxième consistera en une présentation des résultats des différentes étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements ;
- le troisième sera consacré aux recommandations en vue de mieux réduire les risques dans une logique de leur bonne gestion.

Chapitre 4 : Présentation et procédures de décaissements au PSAOP

Dans ce chapitre nous présenterons le PSAOP et les procédures internes relatives aux décaissements.

4.1 Présentation du PSAOP

Nous procéderons à travers cette section à la présentation du PSAOP, ses objectifs, son organisation et son fonctionnement ainsi que les différents bailleurs de fonds.

4.1.1 Objectifs du programme

En accord avec les stratégies sectorielles, les objectifs du PSAOP2 seront de :

- contribuer à la lutte contre la pauvreté en milieu rural notamment par (a) le renforcement du capital social, (b) l'atténuation des risques sociaux ;
- contribuer à la croissance économique en milieu rural, notamment par l'accélération de la modernisation du secteur agricole en facilitant l'accès des producteurs aux services et aux innovations agricoles afin de favoriser (a) l'augmentation de la productivité et de la diversité agricole, (b) la sécurisation de la production, (c) le renforcement de la sécurité alimentaire des ménages.

4.1.2 Organisation et fonctionnement

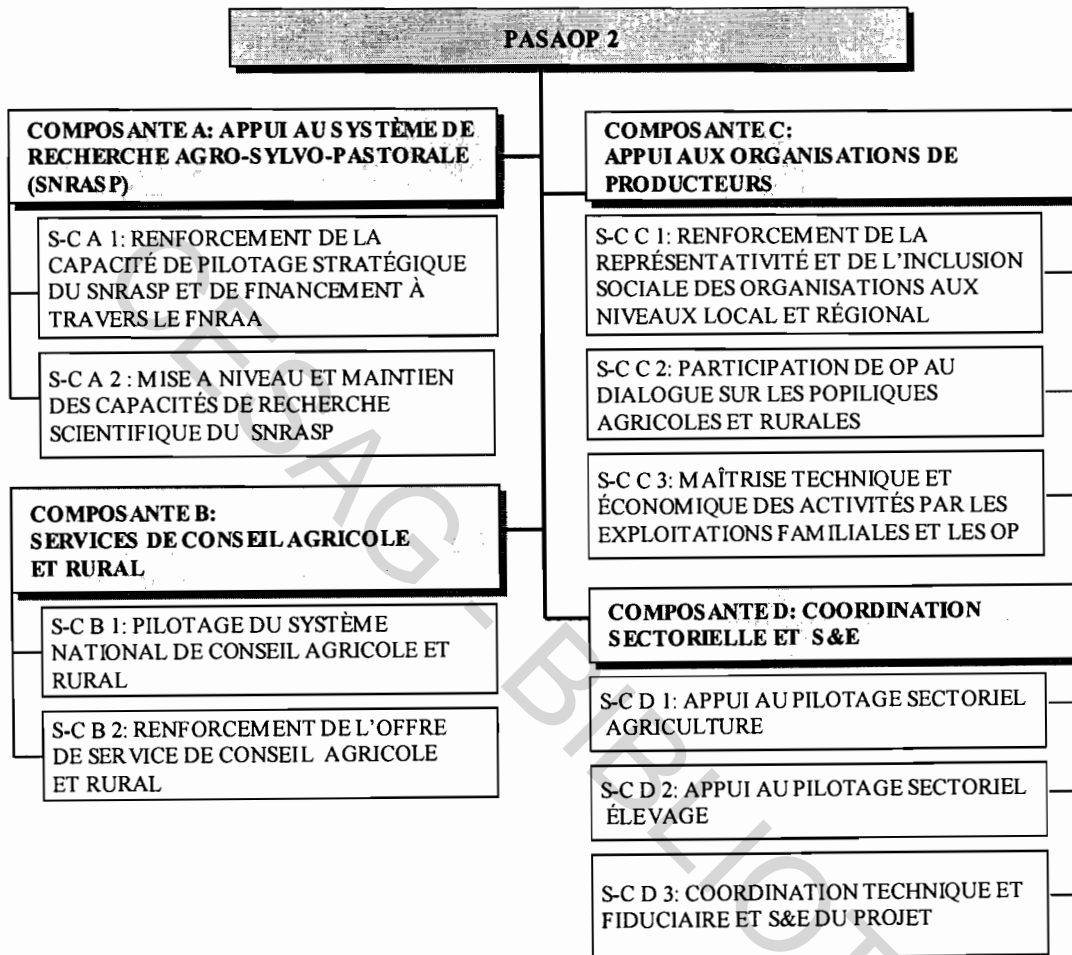
Le PSAOP dispose d'un système d'organisation et de fonctionnement lui permettant, de façon efficace, de piloter ses activités en vue d'atteindre les objectifs assignés.

4.1.2.1 Organisation

Le PSAOP est organisé de la façon suivante comme il est mentionné dans la figure qui suit.

Il sera question respectivement des différentes composantes et du cadre institutionnel du PSAOP.

Figure N°8: Organisation du PSAOP en fonction des différentes composantes



Source : manuel d'exécution du PSAOP

4.1.2.1.1 Les composantes

Le programme comprend quatre (4) composantes qui sont :

La composante A

Elle appuie le système de recherche Agro-sylvo-pastorale augmentera la capacité, la pertinence, l'efficacité et la viabilité du Système Nationale de Recherche Agro-sylvo-pastorale (SNRASP) par :

- (1) la consolidation de l'assistance institutionnelle du SNRASP via le renforcement des capacités et la redéfinition du rôle de son comité de pilotage ;
- (2) l'appui à l'évolution du FNRAA comme principal mécanisme national de financement pour les sous-projets de recherche agricole stratégique/appliquée et de « Recherche et développement » (R&D) ;
- (3) le renforcement des capacités des principaux instituts de recherche (ISRA et ITA) par le biais d'un investissement ad hoc et d'un appui au renforcement des capacités ;
- (4) les renforcements des liens avec les autres systèmes de recherche par le biais de partenariat régionaux et internationaux, notamment le Programme Ouest Africain pour la Productivité Agricole.

La composante B

La composante services de conseil agricole et rural appuie l'émergence et/ou la formation d'un système national de conseil afro-sylvo-pastoral par

- (1) l'appui au pilotage stratégique et méthodologique du système national de conseil agricole et rural, grâce à la mise en place dans un délai d'un an d'un comité national de concertation des acteurs du SNCASP (CNCASP), relayé à l'échelon régional par un comité intégré à la conférence d'Harmonisation ;
- (2) l'appui à l'extension du système de conseil agricole dans les 320 communautés rurales sur la base de services régis par la demande et à la conception et la mise en œuvre des services conseil agricole et rural résolvant les principales contraintes techniques identifiées par les producteurs ;
- (3) le soutien à l'émergence d'un réseau pluriel de services de conseil agricole pour la fourniture de services spécialisés (activités à haute valeur ajoutée pour lesquelles les producteurs sont prêts à payer) ;
- (4) l'élaboration des supports et manuels méthodologiques et techniques et la mise en œuvre d'un système intégré d'information technologique agricole rurale (SITAR) ;
- (5) une étude sur la catégorisation des exploitations agricoles et des organisations de producteurs.

La composante C

C'est la composante appui aux organisations de producteurs (OP) renforcera les capacités des organisations paysannes à défendre les intérêts des exploitations familiales et à faciliter leur accès aux services techniques et économiques afin d'augmenter leur production, la sécurité alimentaire et les revenus. La composante appuiera spécifiquement :

- (1) le renforcement de la représentativité et de l'inclusion sociale des organisations de producteurs au niveau local et régional ;
- (2) le renforcement de la participation des organisations de producteurs à la formulation et au dialogue des politiques ;
- (3) le renforcement de la maîtrise technique et économique des activités par les exploitations familiales et leurs organisations.

La composante D

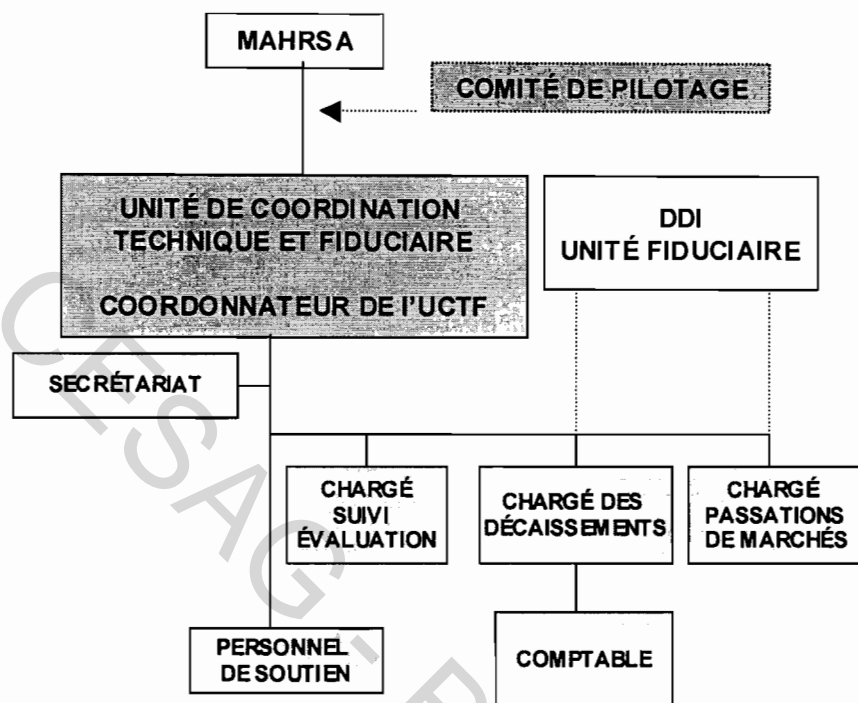
L'appui à la coordination sectorielle renforcera la capacité des ministères sectoriels dans la résolution de problèmes et l'exercice des activités relatives à (a) la formulation de la politique, (b) la planification, (c) la coordination, (d) au S&E de l'utilisation des ressources allouées au développement agricole et de l'élevage. Elle soutiendra :

- (1) l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de dépense sectoriel à moyen terme ; la mise en place d'un système d'information intégré sous-sectoriel et le développement de procédures et stratégies pour l'utilisation rationnelles des ressources du ministère ; la mise en œuvre de la stratégie de formation agricole et rurale nationale ;
- (2) la définition et la mise en œuvre d'un cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (élevage), la surveillance épidémiologique et le contrôle de la sécurité alimentaire, animale, ainsi que l'amélioration et la gestion du sous-secteur de l'élevage ;
- (3) la coordination technique et fiduciaire et le S&E du projet.

4.1.2.1.2 Le cadre institutionnel

La figure suivante constitue une synthèse du cadre institutionnel du PSAOP.

Figure N°9 : Organigramme du PSAOP



Source : manuel d'exécution du PSAOP

a) Le comité de pilotage

Créé par Arrêté Ministériel au démarrage du Projet, le Comité de pilotage (CP) aura les mandats suivants :

- (1) définition annuelle des orientations stratégiques et budgétaires du PSAOP conformément aux objectifs du secteur. Ces orientations seront impérativement traduites dans les Plans de Travail et Budgets Annuels (PTBA) de chaque AE de composante ;
- (2) examen des rapports d'avancement et bilan de la période écoulée ;
- (3) approbation du PTBA consolidé par l'Unité de Coordination Technique et Fiduciaire (UCTF) ;
- (4) évaluation du degré d'avancement du Projet.

b) Composition

Le Comité de pilotage du PSAOP est composé de :

- (1) un représentant du Ministère chargé de l'Agriculture, président du comité ;
- (2) un représentant de chacun des ministères chargés (a) des Finances, (b) de l'Élevage, (c) de la Pêche, (d) de la Recherche Scientifique, (e) de l'Environnement, (f) du Développement social, (g) des Collectivités locales et de la décentralisation), (h) du plan et du développement durable ;
- (3) un représentant de chacune des plates formes nationales des OP. Un représentant des plates formes désigné par elle agira à titre de Vice-président du CP;
- (4) un représentant de l'ANCR ;
- (5) un représentant de chacune des (5) agences d'exécution (AE) du PSAOP a titre d'observateurs : ISRA, ITA, FNRAA, ASPRODEB, ANCAR ;
- (6) le Coordonnateur de l'UCTF ou son représentant à titre de secrétaire, sans droit de vote.

4.1.2.2 Fonctionnement

A la mise en vigueur de l'Arrêté ministériel, chacune des structures participantes nommera un représentant et un suppléant qui seront désignés pour la durée du Projet.

Le CP se réunira deux fois par an, sur convocation de son Président. Les membres seront informés deux semaines à l'avance de la date de la réunion, avec communication de l'ordre du jour et de toutes les informations nécessaires.

L'UCTF préparera pour le CP, au plus tard un mois avant la réunion, un rapport concernant l'exécution du Projet au cours de la période précédente. Elle organisera des rencontres régulières avec les AE pour préparer les réunions du comité et suivre l'application de ses recommandations. Le calendrier des réunions sera fonction des dates de remise des rapports.

Le Président procèdera à la soumission de l'ordre du jour qui inclura notamment : (a) l'analyse des conclusions du rapport annuel technique et financier du Projet ou du rapport semestriel pour la période intermédiaire, (b) l'examen du PTBA du Projet ou du chronogramme prévisionnel semestriel réajusté en fonction de l'avancement du PTBA pour la

période intermédiaire, (c) l'examen de l'état d'avancement des indicateurs de chaque composante, (c) l'examen des performances respectives des AE, (d) un point de propositions et de recommandations.

Les décisions se prendront à la majorité. Le CP procédera à la formulation de recommandations qui s'adresseront au MA et aux partenaires financiers. Les conclusions et recommandations du CP seront transmises à l'UCTF pour préparation des documents finaux dans les 15 jours suivant la date de la réunion. Celle-ci en fera la diffusion à tous les acteurs impliqués, notamment aux Conférences d'Harmonisation au niveau régional.

4.1.2.2.1 Unité de coordination technique et fiduciaire du projet

a) Mandats généraux de l'UCTF

Logée au Ministère de l'agriculture l'UCTF devra notamment :

- (1) effectuer la contractualisation et la supervision (a) des AE des composantes ; (b) des auditeurs externes et (c) des prestataires recrutés ;
- (2) appuyer le déploiement des AE et des CH, notamment par la dissémination des informations expliquant les objectifs du Projet et le rôle des AE ;
- (3) suivre et coordonner les activités quotidiennes de mise en œuvre du PSAOP, notamment par l'appui aux différentes AE ;
- (4) encourager et faciliter le partage d'informations et la coopération entre les AE et toutes les autres parties prenantes, notamment au sein des CH;
- (5) coordonner et consolider les rapports des AE en vue de préparer les rapports trimestriels d'activités du PSAOP;
- (6) consolider et suivre l'exécution des plans de passation de marché (PPM) préparés par les différentes AE ;
- (7) coordonner et consolider les chronogrammes prévisionnels et PTBA des AE et préparer le PTBA du PSAOP ;
- (8) gérer le Compte désigné en liaison avec la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI);
- (9) préparer les réunions du CP et exécuter ou faire exécuter ses décisions;

- (10) effectuer le S&E, agréger les indicateurs de résultat du Projet et les intégrer dans le système national de suivi de la pauvreté;
- (11) assurer des contacts réguliers avec les partenaires.

b) Composition de l'UCTF

L'UCTF comprend

- un Coordonnateur ;
- un Chargé des décaissements;
- un Comptable ;
- un Spécialiste en passations de marchés;
- un chargé du S&E ;
- le personnel d'appui nécessaire (secrétaires, chauffeurs, etc.).

c) Mandats et responsabilités du personnel de l'UCTF

Au niveau de l'unité de coordination technique et fiduciaire, le personnel est régi par des mandats et des responsabilités mais nous parlerons de ceux des chargés de décaissements et de passation des marchés.

↳ Le chargé des décaissements

Le responsable a comme responsabilité de

- travailler en étroite collaboration avec ses homologues des AE ;
- recueillir et de contrôler les factures ;
- tenir et conserver les livres comptables et entrer les données dans le logiciel comptable ;
- suivre les mouvements du Compte désigné géré en collaboration avec la DDI ;
- préparer le rapport de suivi financier non audité (RSF) ainsi que les états financiers annuels consolidés ;

- s'assurer que les audits annuels sont effectués ;
- fournir régulièrement les états trimestriels des décaissements du projet ;
- consolider le budget annuel du PSAOP ;
- assurer le suivi de l'exécution du budget du PSAOP.

↳ Le spécialiste en passation des marchés

Le spécialiste de passation des marchés de l'UCTF est chargé de :

- préparer et mettre à jour le PPM de l'UCTF;
- consolider les PPM des différentes AE;
- suivre l'état d'avancement des activités de passation des marchés;
- appuyer les AE dans la préparation des documents de passation des marchés;
- aider les AE dans le processus d'ouverture et d'évaluation des offres, pour éviter tout retard et s'assurer de la conformité avec les directives;
- assurer le contrôle de qualité des documents de passation des marchés y compris ceux qui ne sont pas soumis à l'approbation préalable de l'IDA;
- assurer le rôle de conseil auprès des AE et de la Coordination sur toutes les questions de procédure;
- préparer et organiser les réunions trimestrielles de suivi des activités de passation des marchés;
- préparer et animer au besoin des sessions de renforcement de capacités à l'endroit des AE;
- préparer et participer aux revues trimestrielles des projets du portefeuille de l'IDA;
- préparer en collaboration avec les AE les audits des marchés.

4.1.2.2.2 Les bailleurs de fonds du programme

Le PSAOP dispose de plusieurs bailleurs dont les contributions servent de sources de financement des différentes activités. Les différents bailleurs et leurs apports sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau N°8 : listes des bailleurs et leurs contributions

SOURCES	En Milliards de FCFA
Gouvernement du Sénégal	13,5
Bénéficiaires	1,0
IDA	10,0
FIDA	3,0
TOTAL	27,5

Source : manuel des procédures comptables et financières du PSAOP

4.2 Les procédures opérationnelles de décaissements

Dans cette section nous allons parler des décaissements et aussi de la passation des marchés qui constitue un préalable.

4.2.1 La passation des marchés

Nous allons aborder les dispositifs en matière de passation des marchés au niveau du PSAOP. Cette partie nous permettra d'avoir une idée d'ensemble de la passation des marchés, les types de marchés, les intervenants, les seuils et d'autres dispositions réglementaires en la matière.

4.2.1.1 Le cadre réglementaire

Les passations de marchés sont régies par des dispositions des textes suivants par ordre décroissant :

- l'accord de financement de développement qui fait référence aux :
 - directives de l'IDA ;
 - directives relatives à la passation des marchés financés par les prêts de BIRD et les crédits de l'IDA en date de mai 2004 ;

- directives pour la sélection et l'Emploi des Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale, mai 2004 ;
- plans de passation des marchés approuvés par la BM.
- Le code des marchés publics du Sénégal (Décret 2002-550 du 30/05/02).

4.2.1.2 Dispositions générales

Elles ont pour objet de servir de référence rapide sur les passations de marchés du PSAOP selon les directives de l'IDA.

Les documents standard (documents IDA de passation de marchés de biens et travaux et les rapports d'évaluation standard sont utilisés pour tous les appels d'offres internationales et les contrats de consultants d'un montant équivalent à US 200 000 ou plus Les appels seront menés en vertu des procédures nationales, acceptables par l'IDA, a l'exclusion des clauses nationales mentionnées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°9: synthèse des clauses nationales relatives aux marchés de biens et travaux

Titre ou objet de la clause	Commentaires ou modifications
Possibilités de compensation des entrepreneurs, fournisseurs et consultants pour régler des services commandés et exécutés sans respect des procédures normales de budgétisation et de passation des marchés.	Non applicable.
Pièces administratives (non comprise la garantie d'offre) et certificat de classement des entrepreneurs de BTP à fournir pour participer aux appels d'offres.	Non applicable à des soumissionnaires non installés au Sénégal ; en ce qui concerne le certificat de classement, les critères de qualification seront dans la DAO.

Préférence de 10% à accorder aux soumissionnaires nationaux.	Non applicable.
Délai de soumission de 15 jours en cas d'urgence.	Non applicable.
Procédures de sélection d'un consultant.	Préciser que la liste restreinte (a) devra comprendre six cabinets (b) ne doit pas comporter plus de deux cabinets d'un même pays si le contrat atteint ou dépasse l'équivalent de US 100 00 ; toute dérogation sera soumise à l'IDA pour examen et avis.
Conditions pour passer un marché ou sélectionner un consultant de gré à gré ou pour entente directe.	Acceptable avec l'avis de non-objection de l'IDA.
Décret n 2002-550 du 30 mai 2002 portant modification du code des marchés.	Clause relative aux acquisitions de carburant non applicable.

Source : manuel d'exécution du PSAOP

4.2.1.3 Responsabilités de l'UCTF et des AE

L'exécution des passations de marchés repose sur deux structures :

- a) le SPM de l'UCTF ;
- b) le Responsable de passation des marchés (RPM) de l'AE qui travaille en étroite collaboration avec le SPM et l'UCTF.

Le SPM de l'UCTF joue essentiellement un rôle d'appui conseil et de contrôle des processus :

- tous les marchés seront acheminés au SPM de l'UCTF pour commentaire et aval avant la tenue du marché ;
- il sera fait copie de tous les dossiers de marchés au SPM de l'UCTF pour classement.

Tableau N°10 : Responsabilités types dans les passations de marchés

Travaux et équipements		Responsable	
Activités		UCTF	AE
1	Identification des besoins		X
2	Cahier de charges		X
3	Préparation du Plan de passations de marchés		X
4	Préparation du Projet de Dossier d'Appel d'Offre (DAO)		X
5	Examen du DAO avant envoi à l'IDA	X	
6	Envoi du DAO à l'IDA (si requis par la nature du marché)		X
7	Lancement de l'appel d'offre		X
8	Ouverture des offres		X
9	Évaluation des offres	observateur	X
10	Rédaction du rapport d'évaluation des offres		X
11	Attribution du marché		X
12	Demande d'avis de non objection (si requis)		X
13	Préparation du projet de marché		X
14	Signature du marché		X
15	Suivi du marché dans le circuit des signatures		X
16	Suivi de l'exécution du marché	X	X
17	Réception des fournitures ou des travaux		X
18	Réception des décomptes / factures		X
19	Paiements (selon le type d'AE)	X	X
20	Clôture du marché		X
Services de consultants		Responsable	
Activités		UCTF	AE
1	Identification des besoins		X
2	Rédaction des termes de référence		X
3	Publication de l'avis à manifestation d'intérêt		
4	Préparation du document de Demande de Proposition		X

5	Avis sur la DP	X	
6	Identification de la liste restreinte		X
7	a) Rédaction de la Demande de proposition b) Contrôle de qualité sur la DP	X	X
8	Envoi du dossier à l'IDA (si requis par la nature du marché)		X
9	Lancement de la consultation		X
10	Évaluation des offres techniques	X	X
11	Évaluation des offres financières et négociation du contrat		X
12	Contrôle de qualité sur le rapport d'évaluation finale	x	
12	Demande d'avis de non objection (si requis)		X
13	Mise au point du projet de contrat		X
14	Signature du contrat		X
15	Suivi de l'exécution du contrat (technique et financier)		X
16	Assistance/ suivi des AE dans la mise en œuvre de leur contrat	X	X
17	Réception des rapports / factures		X
18	Paiements (selon le type d'AE)	X	X
19	Clôture du contrat		X

Source : manuel d'exécution

4.2.1.4 Préparation et exécution des marchés de fournitures et travaux

Les seuils pour chaque procédure de passation de marchés sont fixés à titre indicatif pour les besoins de la préparation des PPM. Tous les seuils énoncés pourront être réexaminés par l'Emprunteur et l'IDA annuellement, à l'occasion des revues annuelles de passations de marchés. Des modifications basées sur les performances et valeurs actuelles des passations de marchés exécutées pourront être acceptées d'un commun accord.

Tableau N°11 : Les seuils des marchés

Catégorie de dépenses	Seuil de la valeur du marché en \$ EU	Type d'appel d'offres	Marché soumis à examen préalable (en Million de \$ EU)
1. Travaux	>= 500,000	AOI	Tous
	< 500,000	AON	Aucun,
	< 50,000	Cotation	Aucun (Examen à posteriori)
2. Fournitures	> =250,000	AOI	Tous
	< 250,000	AON	Aucun, sauf 2 premiers contrats
	< 50,000	Cotation	Aucun (Examen à posteriori)

Source : manuel d'exécution

4.2.1.4.1 Marchés passés par l'Appel d'Offres Internationales (AOI)

Les marchés passés par l'AOI doivent respecter certaines conditions :

- définition des Spécifications Techniques par l'AE ;
- élaboration du DAO par le Responsable de passation des marchés de l'AE à l'aide du dossier d'Appel d'Offres Standard (DAOS) de l'IDA ;
- transmission du projet de DAO au SPM de l'UCTF pour avis ;
- transmission du DAO par le Coordonnateur de l'AE à l'IDA pour avis de non-objection, avec ampliation à l'UCTF (Coordonnateur et SPM) ;
- réception des commentaires et/ou Avis de non-objection de l'IDA sur le DAO ;
- correction si nécessaire du DAO par le Responsable de passation des marchés de l'AE sur la base des observations et commentaires de l'IDA avec ampliation à l'UCTF ;
- publication par l'AE de l'Avis d'Appel d'Offres dans la presse locale et internationale, et dans UNDBusiness et DG Market ;

- réception et ouverture des offres par la commission des marchés habilitée ;
- constitution de la commission d'évaluation des offres et évaluation des offres ;
- attribution du marché par la commission des marchés habilitée ;
- élaboration du rapport d'évaluation et d'attribution du marché par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- requête d'avis de non objection de l'IDA par le Coordonnateur de l'AE sur la proposition d'attribution, avec ampliation à l'UCTF (Coordonnateur et SPM) ;
- réception commentaires et /ou avis de non objection de l'IDA ;
- Élaboration du projet de contrat par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- Signature du contrat par le Coordonnateur de l'AE et le Cocontractant ;
- Approbation du contrat par la CNCA et/ou par autres autorités habilitées ;
- Publication des résultats de l'attribution dans l'UNDbusiness ;
- Transmission du contrat signé et approuvé à l'UCTF et à l'IDA après archivage de l'ensemble des documents du marché.

4.2.1.4.2 Les marchés passés par Appel d'Offres Nationales (AON)

Les marchés passés par AON respectent les conditions suivantes :

- définition des Spécifications Techniques par l'AE ;
- élaboration du DAO par le Responsable de passation des marchés de l'AE en utilisant le DAOS National pour tous les AON convenus avec l'IDA ou acceptables pour elle ;
- transmission du projet de DAO au SPM de l'UCTF pour avis ;
- publication par l'AE de l'Avis d'Appel d'Offres dans la presse locale et internationale, et dans l'UNDBusiness et DG Market ;

- réception et ouverture des offres par la commission des marchés habilitée ;
- constitution de la commission d'évaluation des offres et évaluation des offres ;
- attribution du marché par la Commission des marchés habilitée ;
- élaboration du rapport d'évaluation et d'attribution du marché par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- requête d'avis de non objection de l'IDA par le Coordonnateur de l'AE sur la proposition d'attribution, avec ampliation à l'UCTF (Coordonnateur et SPM) ;
- réception commentaires et /ou avis de non objection de l'IDA ;
- élaboration du projet de contrat par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- signature du contrat par le Coordonnateur de l'AE et le Cocontractant ;
- approbation du contrat par la CNCA et/ou par autres autorités habilitées ;
- publication des résultats de l'attribution dans la presse locale ;
- transmission du contrat signé et approuvé à l'UCTF et à l'IDA après archivage de l'ensemble des documents du marché.

4.2.1.5 Préparation et exécution des marchés de consultants

Les listes restreintes de consultants requises pour des services dont les coûts sont estimés à moins de 100 000 S EU par contrat, pourront se composer entièrement de consultants nationaux. Pour tous les marchés de services de consultants dont l'examen préalable n'est pas requis, les termes de références sont transmis à l'IDA pour avis avant lancement.

4.2.1.5.1 Les seuils

Les seuils pour chaque procédure de passation des marchés sont fixés au PPM.

Tableau N°12 : Seuils des passations de marchés de consultants

Catégorie de dépenses	Seuil de la valeur du marché en \$ EU	Marché soumis à examen préalable (en de \$ EU)
Services		
a. Cabinets	> =100,000	Tous
	< 100,000	Aucun Tous
b. Consultants individuels	>= 50,000	Tous
	< 50,000	Aucun (Examen à posteriori)
	Entente directe	Tous

4.2.1.5.2 Méthode basée sur la Qualité Technique et le Coût (SBQC)

Elle consiste a :

- élaboration des TDR par l'AE ou avec l'aide d'un expert extérieur ;
- demande d'ANO de l'IDA sur les TDR par le Coordonnateur de l'AE ;
- élaboration et publication de la Demande de Manifestation d'Intérêt par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- établissement de la liste restreinte par l'AE et transmission à l'IDA pour avis de non objection ;
- élaboration de la Demande de Proposition par le Responsable de passation des marchés de l'AE après avis de l'IDA sur la liste restreinte ;
- transmission de la DP au SPM de l'UCTF pour avis ;
- demande d'ANO de l'IDA sur la DP si examen préalable;
- transmission par l'AE de la DP aux cabinets figurant sur la liste restreinte ;
- réception des offres et ouverture le même jour des offres techniques par la commission habilitée ;

- élaboration du PV d'ouverture des offres techniques par le Responsable de passation des marchés de l'AE ;
- désignation d'une commission d'évaluation technique des offres composée d'au moins trois experts du domaine concerné par la mission, assisté par le Responsable de passation des marchés de l'AE en sa qualité de rapporteur ;
- évaluation des offres techniques par la commission désignée à cet effet ;
- élaboration par le Responsable de passation des marchés de l'AE du rapport d'évaluation des offres techniques sur la base du PV de la commission technique ;
- demande d'ANO de l'IDA sur l'évaluation des offres techniques ;
- lettre d'invitation aux cabinets ayant obtenu la note minimale requise pour l'ouverture des offres financières dont la date sera fixée de manière à permettre aux cabinets de prendre les dispositions pour y assister ;
- lettre d'information aux cabinets n'ayant pas la note de qualité minimum ;
- ouverture publique des offres financières et établissement du PV ;
- examen des offres financières, évaluation finale et classement des cabinets par la commission ;
- établissement du rapport d'évaluation finale ;
- notification et invitation du cabinet classé premier à la négociation ;
- établissement du PV de négociation du contrat ;
- établissement du projet de contrat ;
- transmission de tout le dossier (rapport d'évaluation, PV de négociation et projet de contrat) au SPM de l'UCTF avant demande de non objection à l'IDA si requis ;
- signature du contrat à la réception de l'avis favorable de l'IDA, et approbation de la CNCA si requis ;

- publication des résultats de l'attribution du marché si nécessaire ;
- transmission du contrat signé à l'IDA et au SPM de l'UCTF ;
- classement de tout le dossier par le Responsable de passation des marchés de l'AE.

4.2.1.5.3 La méthode basée sur la Qualification du Consultant (SBQ)

- élaboration des TDR par l'AE ou avec l'aide d'un expert extérieur ;
- demande de non objection de la Banque sur les TDR par le Coordonnateur de l'AE ;
- élaboration et publication de la Demande de Manifestation d'Intérêt par le Responsable de passation des marchés de l'AE, après réception avis de non objection ;
- établissement de la liste restreinte par l'AE et transmission à l'IDA pour avis de non objection ;
- choix du consultant le plus qualifié par la commission d'évaluation;
- invitation du consultant à fournir une proposition technique et financière ;
- négociation du contrat avec l'AE;
- établissement du PV de négociation;
- établissement du projet de contrat par le Responsable de passation des marchés de l'AE et transmission à l'IDA pour avis de non objection si requis;
- signature du contrat après réception de l'avis;
- transmission copie du contrat signé à l'UCTF (coordonnateur et SPM) pour information et archivage;
- publication des résultats.

4.2.1.5.4 Sélection au Moindre Cout (SMC)

Cette méthode est retenue dans le cas de mandats à caractère standards (ex. : audits) pour lesquels il existe des principes et des normes établis :

- élaboration des TDR par l'AE ;
- avis de l'IDA sur les TDR;
- manifestation d'intérêt et arrêt liste restreinte par l'AE;
- élaboration de la DP par le Responsable de passation des marchés et transmission au SPM de l'UCTF pour examen et avis;
- requête d'ANO de l'IDA sur la liste restreinte et DP (si requis) ;
- avis favorable de l'IDA ou observations éventuelles;
- corrections et transmission de la DP aux cabinets sur la liste restreinte;
- réception des offres techniques et financières ;
- ouverture des offres techniques;
- évaluation des offres techniques en éliminant les consultants n'ayant pas obtenu le score minimum requis annoncé dans la DP ;
- transmission du rapport d'évaluation technique élaboré par le Responsable de passation des marchés au SPM de l'UCTF pour avis;
- évaluation finale et classement sur la base de l'offre financière la plus basse, pour les soumissionnaires retenus lors de l'évaluation technique, ayant donc obtenu la note technique minimale (les autres sont retournées non ouvertes au soumissionnaire);
- invitation du consultant classé 1er à négocier son contrat ;
- transmission du rapport d'évaluation finale, de la proposition d'attribution du marché, du PV de négociation et du contrat négocié à l'IDA pour avis (si requis);
- signature contrat;

- approbation par les autorités compétentes;
- transmission du contrat signé à l'IDA, à l'AE concernée pour exécution, à la DDI (SPM et Chargé des Décaissements) pour archivage ;
- publication de l'attribution dans le support approprié.

4.2.2 Les procédures de décaissements

Les procédures de décaissements permettent de déterminer le niveau d'utilisation des fonds mis à la disposition du programme, les disponibilités et les problèmes de justifications des fonds.

4.2.2.1 Principes et règles de gestion

La DDI, en rapport avec l'unité fiduciaire, s'assurera que tous les décaissements sont exécutés conformément aux procédures de l'IDA et du Gouvernement. Les paiements seront tous documentés les décaissements se font sur la base des directives de la lettre de décaissement et manuel d'exécution.

La lettre de Décaissement (a) rappelle les conditions clés de décaissement : les signatures autorisées, et (b) donne des instructions détaillées sur les relevés de dépenses, les intervalles d'approvisionnement du compte désigné et le montant minimum de demande.

Le compte désigné sert exclusivement à régler les dépenses autorisées.

4.2.2.2 Documents à produire

Les Rapports de Suivi Financier (RSF) et les rapports annexes de décaissements fournissent (a) une prévision des besoins de fonds pour la période suivante et (b) l'information sur l'avancement du projet et sur les contrats y afférents ainsi que l'information sur les dépenses.

Pour la plupart des dépenses on exige les informations suivantes :

- la description de la dépense ;
- le coût total du contrat ;
- le nom et l'adresse de l'entrepreneur/prestataire ;

- les dépenses effectuées pendant la période en question ;
- le total cumulatif des dépenses jusqu'à cette date.

Les documents qui accompagnent les Demandes de Retrait de Fonds (DRF) sont notamment :

- les factures du fournisseur ou du consultant, ou un relevé des travaux accomplis ;
- la preuve de paiement (en cas de remboursement) ;
- une copie de l'envoi.

4.2.2.3. Méthodes de décaissement du crédit IDA

Il existe plusieurs méthodes de décaissement selon le manuel d'exécution du PSAOP :

4.2.2.3.1 Remboursement

Il est effectué suivant la méthode de relevé de dépenses pour les paiements faits au titre des contrats d'un montant inférieur à :

- 500 000 dollars pour les travaux ;
- 250 000 dollars pour les biens ;
- 100 000 dollars pour les cabinets de consultants ;
- 50 000 dollars pour les consultants individuels.
- Ou de la liste de paiement pour les contrats d'un montant égal ou supérieur au seuil ci-dessus accompagné de pièces justificatives (copies, factures, décomptes).

La demande de remboursement est préparée par l'ACD, validée par le CCD et soumise à la signature du Directeur de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI).

Le formulaire utilisé est 1903-1f.

4.2.2.3.2 Réalimentation du compte désigné

La réalimentation du compte désigné se fait par le biais d'une demande de remboursement de fonds (DRF). Cette demande est faite tous les mois au bailleur pour remboursement des dépenses effectuées sur le compte d'avance.

Elle est effectuée suivant la méthode de relevé de dépenses pour les paiements faits au titre des contrats d'un montant inférieur à :

- 500 000 dollars pour les travaux ;
- 250 000 dollars pour les biens ;
- 100 000 pour les cabinets de consultants ;
- et 50 000 dollars pour les consultants individuels.
- Ou de la liste de paiement pour les contrats d'un montant égal ou supérieur au seuil ci-dessus accompagné de pièces justificatives (copie des reçus, factures, décomptes...).

Les DRF de réalimentation sont accompagnées, en plus de pièces citées ci-dessus, du relevé du compte, du rapprochement bancaire et de la liste de vérification.

La demande de réalimentation est préparée par l'ACD, validée par le CCD et soumise à la signature du Directeur de la DDI.

Le formulaire utilisé est 1903-1f.

4.2.2.3.3 Demandes de paiement direct

Elles sont établies pour le règlement des dépenses d'un montant égal ou supérieur à 200 000 000 FCA. Ces demandes doivent être accompagnées de pièces justificatives telles que les contrats et les factures des fournisseurs, des prestataires et des PV de réception pour les travaux et fournitures ou de certificat administratif pour les services de consultants.

La demande de paiement direct est préparée par l'ACD, validée par CCD et soumise à la signature du Directeur de la DDI.

Le formulaire utilisé est 2380.

4.2.2.3.4 Engagements spéciaux

L'utilisation de cette procédure de décaissement a pour objet d'obtenir l'engagement de l'IDA à rembourser à la banque commerciale les paiements effectués ou à effectuer au titre d'une Lettre de crédit.

La demande d'engagement spécial est accompagnée de :

- Deux (2) copies de la Lettre de crédit de la banque commerciale.
- Deux (2) copies du marché ou du bon de commande s'il s'agit du premier règlement.

La demande d'engagement spécial est préparée par l'ACD, validée par le CCD et soumise à la signature du Directeur de la DDI.

Le formulaire utilisé est 1931-f (10-92).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation du PSAO, de son organisation, de son fonctionnement, des différentes composantes du programme. Il a été aussi question des procédures de décaissements, de la passation des marchés (préalable aux décaissements) et les méthodes de décaissements pratiqués au PSAOP.

Chapitre 5 : Démarche d'élaboration d'une cartographie de risques liés aux décaissements

Ce chapitre décrit les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements au PSAOP.

Nous nous basons sur les différentes démarches mentionnées dans la partie théorique en nous appuyant sur le référentiel que nous avons eu à élaborer pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques opérationnels liés aux procédures de décaissements.

Les procédures mises en place au PSAOP en matière de décaissements visent à sécuriser l'ensemble des opérations contre les erreurs, dépassement budgétaire, abus, fraudes et malversations. Il est à noter que tout système comporte des insuffisances mais leur identification et leur évaluation constituent des bases pour leur bonne gestion.

5.1 Analyse des activités et identification des risques de décaissements

5.1.1 La préparation

Elle consiste à l'ensemble des moyens dont nous allons disposer pour identifier les risques enfin d'établir la carte. Le PSAOP dispose d'un dispositif de contrôle interne en matière de procédures de décaissements.

La démarche consiste à nous entretenir avec les différents acteurs du processus c'est-à-dire ceux qui disposent d'une responsabilité en matière de décaissements.

5.1.2 La planification

La planification telle que mentionnée dans notre modèle d'analyse comporte cinq (5) étapes qui sont : l'identification des risques, l'évaluation, la hiérarchisation, l'évaluation du contrôle interne et la matrice des risques.

5.1.2.1 Identification des risques

L'identification des risques est l'une des étapes premières et la plus indispensable à toute démarche de cartographie. Plusieurs méthodes d'identification sont utilisées à travers les différentes démarches de cartographie.

Des méthodes spécifiques sont également utilisées par les auditeurs en particulier les auditeurs internes lors de la planification des travaux. Nous avons comme méthodes :

- a) des réunions de groupe entre les responsables (à l'interne) pour discuter des risques potentiels qui menacent les activités ;
- b) l'utilisation du tableau de risques ou tableau d'identification des zones à risques ou encore de Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) ;
- c) un recensement des risques ayant affecté l'organisation dans le passé ;
- d) une analyse des processus, procédures, systèmes, etc, afin de déceler les risques inhérents ou potentiels pouvant affecter une entité.

Dans le cadre de la cartographie des risques opérationnels liés aux décaissements au PSAOP, nous avons opté pour la démarche basée sur l'analyse des processus.

Cette méthode d'identification consiste à déceler les différents risques associés à chaque processus opérationnel et dont la survenance peut affecter l'atteinte des objectifs.

Il s'agira de savoir quels risques apparaissent-ils lorsque le processus, les procédures et systèmes sont défaillants, insuffisants et inexistantes.

Avec notre modèle d'analyse nous ne prétendons pas révéler de façon exhaustive tous les risques liés aux procédures de décaissements. Nous avons retenu les processus suivants sur lesquels nous focaliserons nos travaux :

- la budgétisation ;
- la passation des marchés ;
- la comptabilisation des pièces justificatives et le règlement des fournisseurs ;
- la préparation des demandes de remboursement.

Ces processus ont fait l'objet de découpage en tâches en vue de déceler les risques.

Les différents tableaux d'identification comportent :

- les tâches ;

- les risques opérationnels ;
- les sources des risques : elles sont quatre (4) :
 - personnes (pers) ;
 - procédures (proc) ;
 - systèmes (syst)
 - événements extérieurs (E E).
- l'impact des risques ;
- l'objectif du contrôle interne.

Les principaux objectifs du contrôle interne que nous présentons ci-après nous permettent de renseigner la colonne « objectif »

- la performance dans l'exécution des opérations (P) ;
- le respect des lois et règlements (L);
- la traçabilité des informations (T) ;
- sauvegarde des actifs (S).

5.1.2.1.1. Identification des risques liés au processus de budgétisation

Les Agences d'exécution élaborent en octobre de l'année N un programme technique annuel et un budget IDA pour l'année suivante.

Au plus tard le 30 septembre de l'année N les programmes techniques et les budgets annuels (PTBA) sont transmis à l'UCTF pour consolidation. L'UCTF procède à un arbitrage budgétaire qui réunit les AE.

L'unité fiduciaire fait le suivi budgétaire par composante et par catégorie des dépenses dans le logiciel prévu à cet effet et produit des états d'exécution budgétaire mensuels.

L'analyse va porter sur l'identification des risques liés à l'élaboration et à l'exécution du budget. Le tableau suivant nous résume ces risques.

Le tableau suivant nous permet d'identifier les risques liés au processus de budgétisation des dépenses.

Tableau N°13 : Identification des risques opérationnels lors de la budgétisation des dépenses

processus budgétisation de dépenses					
Tâches	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	Sources de risques	Impact des risques	Dispositif maîtrisé ?
Elaboration des orientations stratégiques	P	- Non respect des directives	Proc	- Objectifs mal définis	Oui
		- Mauvaise orientation	Proc	- Fausse prévision	oui
Elaboration des plans de charges	P	- Mauvaise répartition du budget	Proc	- Non exécution de certaines actions	Non
		- Ecart considérable	Proc	- Prévision erronée	Non
Elaboration du budget	P	- prévision irréaliste	Pers	- manque de ressources	Oui
				- dépassement budgétaire	Non
Contrôle du budget par composante et par catégorie	P	- non suivi	Pers	- manque de ressources	Oui
Production d'états d'exécution budgétaire mensuels à partir d'un logiciel	P	- non suivi	Pers	- Informations non fiables	oui

Source : nous même

5.1.2.1.2. Identification des risques liés à la passation des marchés

La passation des marchés constitue le préalable aux décaissements, il serait plus judicieux de prendre en compte les risques qui lui sont liés.

Tableau N°14 : Identification des risques opérationnels liés à la passation des marchés

processus passation des marchés					
Tâches	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	Sources de risques	Impact des risques	Dispositif maîtrisé ?
Elaboration du DAO	T	- mauvaise élaboration du DAO ; non transmission du projet de DAO au SPM de l'ÚCTF ;	Pers	- Non qualité du service - Non qualité des prestations ;	Oui Oui
	P	- description trop sommaire des prestataires souhaités ;	Pers	- Mauvaise qualité de des prestations ;	Oui
	L	- Non respect des principes directeurs.	Pers	- Contestation et litige.	Oui
Publication de l'avis d'appel d'offres.	L	- Publication en retard des Avis d'appel d'offres ;	pers	- Litige & nombre limité de soumissionnaires ;	Oui
	P	- dossier incomplet ;	pers	- perte financière ;	Oui
	L	- non publication des avis dans UNDBusiness et DG Marker des AOI ;	Pers	- qualité des prestations & litige ;	Oui
	P	- Invitation ou sélection des non spécialistes du secteur ;	Pers	- Perte de ressources & non qualité des prestations ;	Non
Réception et ouverture des offres par la commission des marchés habilitée	L	- réception des offres ayant accusé du retard ;	Pers	- Litige ;	Oui
	T	- Absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres par les soumissionnaires des	Proc	- perte d'information.	Non

		marchés.			
Constitution de la commission d'évaluation des offres ;	P	- Incapacité de la commission à choisir la meilleure offre;	Pers	- Qualité des services ;	Oui
	P	- non sélection basée sur la qualité du consultant ;	Pers	- non qualité ;	Oui
	P	- non sélection au moindre coût ;	Pers	- Perte de ressource ;	Oui
Attribution du marché.	P & L	- manœuvres frauduleuses ;	Pers	- Litiges ;	Oui
	L	- absence de transparence ;	Pers	- perte financière ;	Oui
	P	- dépassement des seuils par catégorie de dépenses ;	Pers & E E	- Perte ressources ;	Non
	P	- Absence de négociation en vue de diminuer les montants des offres financière ;	Pers	- Perte financière ;	Oui
	P	- fréquences de consultation et de signature de marché avec les mêmes fournisseurs ;	Pers	- Perte de ressources ou non qualité ;	Non
	L	- non-conformité au prix du marché ;	Pers	- Perte de ressources ;	Oui
		- absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale.	Pers	- litige et contentieux.	Non
Signature du contrat.	L & P	- sommaire description des obligations des parties contractantes.	proc	- Litige et Perte de ressources.	Oui
Centralisation du classement des documents de	P	- non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de	Proc	- perte de temps de travail et d'information.	Non

marchés et consultants		consultations effectués.			
------------------------	--	--------------------------	--	--	--

5.1.2.1.3. Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation des dépenses et le règlement des fournisseurs

Tableau 15 : Identification des risques liés à la comptabilisation des dépenses et le règlement des fournisseurs

Sous processus : comptabilisation des dépenses et règlement des fournisseurs					
Tâches	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	Sources de risques	Impact des risques	Dispositif maîtrisé ?
Enregistrement des factures à la réception.	T	- Facture égarée ; - Facture non destinée au projet.	Proc Proc	- Perte d'information ; - Charge à supporter.	Oui Oui
Transmission de la facture à la comptabilité.	T	- Erreur de transmission ;	Proc	- Information non fiable ;	Oui
	S	- Perte de facture.	Proc	- Information non fiable.	Oui
Certification de la facture.	P	- Facture non destinée au projet ; - Facture non-conforme.	Pers Syst	- Charges à supporter ;	Oui
	S			- Information non fiable	Oui
Imputation et enregistrement de la facture.	S	- Mauvaise imputation ; - Omission ou erreur dans l'enregistrement de la facture ; - Fraude ou détournement.	Proc Pers	- Information non fiable	Oui
	T			- Perte d'information	Oui
Vérification de la facture/BC/BL.	P&S	- Facture fictive ; - Facture non conforme au BL/BC.	Syst	- Augmentation des charges ;	Oui
			Pers	- Information non fiable.	Oui
Vérification de la conformité et de la régularité de la	S	- Fraude ou détournement ;	Pers	- Dépense non éligible	Oui

dépense (éligible).					
Approbation et paiement de la dépense.	P & S	- Dépense non éligible autorisée par des personnes non habilitées ; - Paiement fictif ;	Proc	- Dépense non éligible ; - Ecart important ;	Oui Oui
Emission du chèque.	P P	- Détournement de chèques ; - Chèque fictif ; - Signature unique.	Pers Syst Proc	- perte de ressources ; - information non fiable ; - informations non fiables.	Non Non Non

Source : nous même

5.1.2.1.4 Identification des risques opérationnels liés à l'élaboration des Demandes de Remboursement de Fonds (DRF)

Les DRF serviront de base pour les décaissements. Malgré des mesures de contrôle interne les DRF peuvent être entachées de risques.

Tableau N°16 : Identification des risques liés aux demandes de remboursement de fonds

Sous processus : préparation des demandes de remboursements de fonds					
Tâches	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels.	Sources de risques	Impact des risques.	Dispositif maitrise?
Contrôle de la comptabilité.	T	- Absence de contrôle; - Erreur ou omission.	Proc Proc	- Perte d'information ; - Info non fiable.	Oui Oui
Rapprochement bancaire.	T S	- Mauvais état de réconciliation.	Proc Pers	- Info non fiable ; - Perte de ressources.	Oui Oui
Sélection des opérations.	P S	- Prise en compte des dépenses non éligibles.	Pers	- Perte de ressources.	Oui

Rapprochement des opérations	S	- Mauvaise imputation ;	Proc	- Information non fiable ;	Oui
	T	- Omission ou erreur dans l'enregistrement de la facture ;	Pers	- Perte d'information ;	Non
		- Fraude ou détournement.	Pers	- pertes ressources	Oui
Elaboration de l'état de réconciliation.	P&S	- Facture fictive ;	Syst	- Augmentation des charges ;	Oui
		- Facture non conforme au BL/BC ;	Pers	- Information non fiable ;	Oui
		- Mauvaise élaboration de l'état de réconciliation	Pers	- perte de ressources	Oui
Renseignement des formulaires.	S	- Erreur ou omission d'information.	Pers	- Perte d'information ;	Non
			Pers	- Mauvaise qualité des DRF.	Oui
Contrôle des états	P & S	- Dépense non éligible autorisée par des personnes non habilitées ; - Paiement fictif Détournement.	Pers	- Dépense non éligible ;	Oui
			Proc	- Ecart important ; - Perte de ressources	Oui
Envoi des DRF à la DDI	P & T	- Retard d'envoi	Syst	- Retard de transmission à la BM	Non
			Proc	- Retard de décaissement	Non

Source : nous même

5.1.2.2 Evaluation de la survenance des risques

L'évaluation des risques est l'étape qui suit celle de l'identification. Le risque une fois identifié doit faire l'objet d'une évaluation en vue de faire le lien entre le risque et le dispositif de contrôle interne mis en place. Il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance.

La probabilité du risque inhérent correspond à sa possibilité de survenance en absence de tout dispositif de contrôle interne et se fera de manière quantitative ou qualitative. Mais l'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Cette méthode permet de prendre en compte un maximum d'informations possibles ayant trait à certains

facteurs et surtout à la complexité des opérations. Cette approche ne repose pas sur une base scientifique exacte, elle est aléatoire et approximative.

5.1.2.2.1 La probabilité de survenance du risque et la qualité du contrôle interne

Chaque facteur est coté de 1 à 5 en fonction de ses caractéristiques mais les pondérations diffèrent en fonction de son importance et varient d'une procédure à une autre.

Tableau N°17 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence et la qualité du contrôle interne

Côte	Probabilité d'occurrence	Qualité du contrôle interne
5	Extrême	Très élevée
4	Forte	Elevée
3	Moyenne	Modérée
2	Modérée	Faible
1	Faible	Très faible

Source: nous même

Nous nous sommes servis de l'échelle mentionnée ci-dessus pour classer la probabilité de survenance des risques liés aux procédures décaissements au PSAOP.

Tableau N°18 : Evaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle

Risques	Probabilité		Contrôle Interne	
	Probabilité	Côte	Qualité	Côte
1. non respect des directives	Modérée	2	élevée	4
2. mauvaise orientation	Modérée	2	élevée	4
3. mauvaise repartition du budget	Forte	4	Elevée	2
4. Ecart considérable	Forte	4	Faible	2
5. prévision irréaliste	Forte	4	Très élevée	2
6. non suivi	Faible	1	Très élevée	5

7. mauvaise élaboration des DAO	Modérée	2	Elevée	4
8. description trop sommaire des prestataires souhaités	Modérée	2	Elevée	4
9. retard de publication des avis d'appel d'offres	Faible	1	Très élevée	5
10. dossier d'appel d'offres incomplet	Modérée	4	Elevée	2
11. non publication dans l'UNDbusiness et le DG Maker des AOI	Faible	1	Très élevée	5
12. invitation ou sélection des non spécialistes du secteur	Moyenne	3	Modérée	3
13. défaut de délai de soumission	Faible	1	Très élevée	5
14. réception des offres ayant accusé du retard	Faible	1	Très élevée	5
15. absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres	Modérée	2	Elevée	4
16. non sélection basée sur la qualité du consultant	Modérée	2	Elevée	4
17. manœuvres frauduleuses	Moyenne	3	Modérée	3
18. absence de transparence	Modérée	2	Elevée	4
19. absence de négociation en vue de diminuer les offres financières	Faible	1	Très élevée	5
20. Fréquence de consultation et de signature de marchés avec les fournisseurs	Extrême	5	Très faible	1
21. absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale	Extrême	5	Très faible	1
22. description sommaire des obligations des parties contractantes	Faible	1	Très élevée	5
23. non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de consultation effectués	Modérée	2	Elevée	4
24. facture égarée	Faible	1	Très élevée	5
25. facture non destinée au projet	Faible	1	Très élevée	5
26. erreur de transmission	Faible	1	Très élevée	5
27. mauvaise imputation des factures	Modérée	2	Elevée	4
28. omission ou erreur dans l'enregistrement des factures	Modérée	2	Elevée	4
29. fraudes ou détournements	Modérée	2	Elevée	4
30. facture fictive	Faible	1	Très élevée	5
31. facture non conforme au BL/BC	Faible	1	Très élevée	5
32. dépenses autorisées par des personnes non habilitées	Rare	1	Très élevée	5
33. paiement fictif	Forte	4	Faible	2
34. détournements de chèques	Forte	4	Faible	2
35 absence de co signature des chèques	Extrême	5	Faible	1
36. absence de contrôle de la comptabilité	Rare	1	Très élevée	5
37. prise en compte des dépenses non éligibles dans l'élaboration des DRF	Peu possible	2	Elevée	4
38. mauvais états de réconciliation bancaire	Insignifiante	1	Très élevée	5
39. mauvaises élaborations de l'état de réconciliation	Insignifiante	1	Très élevée	5

40. retard d'envoi des DRF à la DDI	Forte	4	Elevée	1
-------------------------------------	-------	---	--------	---

Source : nous même

5.1.2.2 Evaluation de l'impact des risques

La quantification de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. La démarche consiste à connaître d'abord les conséquences potentielles au cas où le risque survient, puis à déterminer le niveau d'impact.

Tableau N°19 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Probabilité d'occurrence	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières et non financières considérables.
4	Majeure	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
3	Modérée	Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des informations produites.
2	Mineure	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de perte de bien.
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens.

Source : nous même

Tableau N°20: Evaluation de l'impact du risque se présente comme suit :

Risques	Conséquences potentielles	Niveau d'impact
1. non respect des directives	Mauvaise budgétisation	Modéré
2.mauvaise orientation	Objectifs non atteints	Mineur
3. mauvaise repartition du budget	Objectifs non atteints	Mineur
4. Ecart considérable	Manque de ressources	Majeur
5. prévision irréaliste	Objectifs non atteints/ Manque de ressources	Majeur
6. non suivi;	Ecart important	Modéré
7. mauvaise elaboration des DAO	Non qualité des prestations et services	Majeur
8. description trop sommaire des prestataires souhaités	Non qualité des prestations	Modéré
9. retard de publication des avis d'appel d'offres	Nombre restreint de soumissionnaires	Mineur
10. dossier d'appel d'offres incomplet	Soumission	Majeur
11. non publication dans l'UNDbusiness et le DG Maker des AOI	Litige	Majeur
12. invitation ou sélection des non spécialistes du secteur	Mauvaise qualité des prestations, services et travaux	Majeur
13. défaut de délai de soumission	Non qualité des propositions	Insignifiant
14. réception des offres ayant accusé du retard	Litige/ Atteinte	Modéré
15. absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres	Perte de dossiers	Mineur
16. non sélection basée sur la qualité du consultant	Mauvaise qualité des prestations/ Perte de ressources	Modéré
17. manœuvres frauduleuses	Litige/contentieux	Majeur
18. absence de transparence	Litige et contentieux	Majeur
19. absence de négociation en vue de diminuer les offres financières	Perte de ressources	Mineur
20. fréquence de consultation et de signature de marchés avec les mêmes fournisseurs	Malversations et fraudes	Modéré
21. absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale	Litige et contentieux	Majeur
22. description sommaire des obligations des parties contractantes	Non qualité/ Retard/ Contentieux	Mineur

23. non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de consultation effectués	Perte d'informations/Perte du temps de travail	Modéré
24. facture égarée	contentieux	Mineur
25. facture non destinée au projet	Charges fictives à supporter	Modéré
26. erreur de transmission	Etats financiers non fiables	Majeur
27. mauvaise imputation des factures	Mauvaise évaluation des comptes/ Atteintes au principe de l'exhaustivité	Majeur
28. omission ou erreur dans l'enregistrement des factures ;	Atteinte au principe de l'exhaustivité	Majeur
29. fraudes et détournements	Atteinte au patrimoine/ Trésorerie insuffisante	Majeur
30. facture fictive	Faux décaissements/détournements de fonds	Majeur
31. facture non conforme au BL/BC	Contentieux et litiges	Modéré
32. dépenses autorisées par des personnes non habilitées	Engagement de dépenses non conformes	Majeur
33. paiement fictif	Détournements de fonds	Majeur
34. détournements de chèques	Image non fidèle des états financiers	Majeur
35. absence de co-signature des chèques	Informations non fiables	Majeur
36. absence de contrôle de la comptabilité	Atteinte aux principes d'exhaustivité et d'image fidèle des états financiers	Modéré
37. prise en compte des dépenses non éligibles dans l'élaboration des DRF	Retard dans les décaissements	Majeur
38. mauvais états de réconciliation bancaire	Atteinte au principe de l'exhaustivité/ Image erronée des états financiers/ détournements de fonds	Modéré
39. mauvaises élaborations de l'état de réconciliation	Etats financiers non fiables	Modéré
40. retard d'envoi des DRF à la DDI	Défaut de remboursement	Majeur

Source : nous même

5.1.2.3 Hiérarchisation des risques de décaissements

Après évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques des différents, nous allons pouvoir mettre en évidence le niveau d'importance des ces risques. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de déterminer et de classer les risques graves qu'il faut maîtriser en premier.

Nous présentons dans des tableaux la hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance et leur impact.

Le premier tableau est relatif à la hiérarchisation des risques selon la probabilité de survenance.

Tableau N°21: hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risques	Probabilité	Cote
21. non publication de l'attribution des marchés dans la presse locale	Extrême	5
35. absence de co signature	Extrême	5
20. fréquence de consultation et de signature de marchés avec les mêmes fournisseurs	Extrême	5
3. mauvaise répartition du budget	Forte	4
4. Ecart considérable	Forte	4
5. prévision irréaliste	Forte	4
10. Dossier d'appel d'offres incomplet	Forte	4
33. paiements fictifs	Forte	4
34. détournements de chèques	Forte	4
35. absence de co signature des chèques	Forte	4
40. retard des DRF à la DDI	Forte	4
12. invitation et sélection des non spécialistes du secteur	Moyenne	3
17. Manœuvres frauduleuses	Moyenne	3
1. non respect des directives	Modérée	2
2. mauvaise orientation	Modérée	2
7. mauvaise élaboration des DAO	Modérée	2
8. description trop sommaire des prestations souhaitées	Modérée	2
15. absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres	Modérée	2
16. non sélection basée sur la qualité du consultant	Modérée	2
18. absence de transparence	Modérée	2
23. non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de consultation effectués	Modérée	2
27. mauvaise imputation des factures	Modérée	2
28. omission ou erreur dans l'enregistrement des factures	Modérée	2
29. fraudes et détournements	Modérée	2
31. facture non conforme au BL/BC	Modérée	2
37. prise en compte des dépenses non éligibles dans l'élaboration des DRF	Modérée	2
6. non suivi budgétaire	Faible	1
9. retard de publication des avis d'appel d'offres	Faible	1

11. non publication dans l'UNDbusiness	Faible	1
13. défaut de délai de soumission	Faible	1
14. réception des offres ayant accusé du retard	Faible	1
19. absence de négociation en vue de diminuer les offres financières	Faible	1
22. description sommaire des obligations des parties contractantes	Faible	1
24. facture égarée	Faible	1
25. facture non destinée au projet	Faible	1
26. erreur de transmission	Faible	1
30. facture fictive	Faible	1
32. dépenses autorisées par des personnes non habilitées	Faible	1
36. absence de contrôle de la comptabilité	Faible	1
38. mauvais états de rapprochement bancaires	Faible	1
39. mauvaise élaboration de l'état de réconciliation	Faible	

Source : nous même

Le tableau suivant est relatif à la hiérarchisation des risques selon leur impact.

A chaque niveau d'impact correspond une cote selon la gravité du risque.

Tableau N°22 : hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Niveau d'impact	Cote
5. prévision irréaliste	Majeur	4
4. écart considérable	Majeur	4
7. mauvaise élaboration des DAO	Majeur	4
10. dossier d'appel d'offres incomplet	Majeur	4
11. non publication dans l'UBDbusiness et le DG Maker des AOI	Majeur	4
12. invitation ou sélection des non spécialistes du secteur	Majeur	4
17. Manœuvres frauduleuses	Majeur	4
18. Absence de transparence	Majeur	4
21. absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale	Majeur	4
26. erreur de transmission	Majeur	4
27. mauvaise imputation des factures	Majeur	4
28. omission ou erreur dans l'enregistrement des factures	Majeur	4
29. fraudes et détournements	Majeur	4
30. facture fictive	Majeur	4

32. dépenses autorisées par des personnes non habilitées	Majeur	4
33. paiement fictif	Majeur	4
34. détournements de chèques	Majeur	4
35. absence de co-signature des chèques	Majeur	4
37. prise en compte des dépenses non éligibles	Majeur	4
40. retard d'envoi des DRF à la DDI	Majeur	4
1. non respect des directives	Modéré	3
6. non suivi	Modéré	3
8. description trop sommaire des prestations souhaitées	Modéré	3
14. réception des offres ayant accusé du retard	Modéré	.3
16. non élection basée sur la qualité du consultant	Modéré	3
20. fréquence de consultation et de signature de marchés avec les mêmes fournisseurs	Modéré	3
23. non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de consultation effectués	Modéré	3
25 factures non destinées au projet	Modéré	3
31. facture non conforme au BL/BC	Modéré	3
36. absence de contrôle de la comptabilité	Modéré	3
38. mauvais états de réconciliation bancaires	Modéré	3
39. mauvaise élaboration de l'état de réconciliation	Modéré	3
2. mauvaise orientation	Mineur	2
3. mauvaise répartition du budget	Mineur	2
9. retard de publication des avis d'appel d'offres	Mineur	2
15. absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres	Mineur	2
19. absence de négociation en vue de diminuer les offres financières	Mineur	2
22. description sommaire des obligations des parties contractantes	Mineur	2
24. facture égarée	Mineur	2
13. défaut de délai de soumission	Insignifiant	1

Source : nous même

5.2 Elaboration de la matrice des risques

La cartographie constitue un outil de mesure des risques pouvant servir d'inspiration aux responsables dans le cadre du management des risques dans une organisation. Sa présentation est fonction de la probabilité de survenance du risque et du dispositif de contrôle interne.

Les risques étant évalués et hiérarchisés nous allons les représenter dans une matrice. Nous dresserons un tableau à deux axes : l'axe des abscisses représentant la probabilité de survenance des risques et l'axe des ordonnées représentant leur impact.

L'objectif de cette matrice n'est pas d'énumérer de façon exhaustive les risques opérationnels liés aux procédures de décaissements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure N°10 : Cartographie des risques opérationnels liés aux procédures de décaissements au PSAOP

IMPACT

Catastrophique	11. non publication dans l'UNDbusiness et le DG Maker des AOI 26. erreur de transmission 30. facture fictive 32. dépenses autorisées par des personnes non habilitées	7. mauvaise élaboration des DAO 18. absence de transparence 27. mauvaise imputation des factures 28. omission ou erreur dans l'enregistrement des factures 29. fraudes et détournements 37. prise en compte des dépenses non éligibles dans l'élaboration des DRF	12. invitation ou sélection des non spécialistes du secteur 17. manœuvres frauduleuses	4. Ecart considérable 5. prévision irréaliste 10. dossier d'appel d'offres incomplet 33. paiement fictif 34. détournements de chèques 35. absence de co-signature des chèques 40. retard d'envoi des DRF à la DDI	21. absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale
Majeur					
Modéré	6. non suivi 14. réception des offres ayant accusé du retard 25. facture non destinée au projet 36. absence de contrôle de la comptabilité 38. mauvais états de réconciliation bancaire 39. mauvaises élaborations de l'état de réconciliation	1. non respect des directives 8. description trop sommaire des prestataires souhaités 16. non sélection basée sur la qualité du consultant 23. non centralisation du classement de l'ensemble des documents de marchés et de consultation effectués 31. facture non conforme au			20. fréquence de consultation et de signature de marchés avec les mêmes fournisseurs

		BL/BC			
Mineur	9. retard de publication des avis d'appel d'offres 19. absence de négociation en vue de diminuer les offres financières 22. description sommaire des obligations des parties contractantes 24. facture égarée	2.mauvaise orientation 15. absence de tenue systématique des listes émargées de dépôt des offres		3. mauvaise réparti	
	Insignifiant	13. défaut de délai de soumission			
	Faible	Modérée	Moyenne	Forte	Extrême
	PROBABILITE				

Source : nous même

5.3 Analyse de la matrice

Nous allons tout d'abord analyser la matrice des risques et proposer un plan d'actions.

5.3.1 Analyse de la cartographie des risques de procédures de décaissements

La cartographie établie permet d'informer sur le niveau du risque et de la qualité du contrôle interne. Pour des besoins d'analyse (commentaires) nous avons dressé un tableau comprenant les zones de risques et les commentaires relatifs à chaque zone.

Tableau N°23: commentaires sur les zones de risques

Zone	Commentaires
Rouge	Dans cette zone se trouvent des risques dont le niveau est assez élevé avec une probabilité d'occurrence assez forte. Ces risques sont considérés inacceptables pour la bonne marche du processus. Il s'impose des mesures permettant le renforcement du dispositif de contrôle interne pour atténuer leur impact.
Orange	Les risques de zone sont considérés comme modérément acceptables du fait de leur faible impact, soit de leur faible probabilité de réalisation. Pour ce type de risque un arbitrage coût/rentabilité du dispositif à mettre en place s'impose.
Jaune	Cette zone de risques représente des risques d'un niveau d'impact élevé avec une probabilité d'occurrence peu possible. Malgré l'importance du dispositif de contrôle interne mis en place leur surveillance, du fait de leur impact s'avère nécessaire.
Verte	Cette dernière zone regroupe les risques qui ont un niveau d'impact faible avec une probabilité d'occurrence peu possible et rare. Ces risques sont jugés insignifiants et des mesures ne méritent pas d'être prises puisque le dispositif de contrôle interne déjà mis en place permet leur maîtrise.

5.3.2 Plan d'action

Le plan d'action que nous allons proposer permet de ramener les risques résiduels à un niveau de risques acceptables mais aussi améliorer la qualité et l'efficacité des dispositifs du contrôle interne.

Tableau N°24: proposition de plan d'actions

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais de mise en œuvre
21. Absence de publication de l'attribution des marchés dans la presse locale	Publier spontanément les marchés attribués dans la presse	Mise en place d'une fiche de poste relative au Spécialiste de passation des marchés	1 mois
35. absence de co-signature 34. détournement de chèques 33. paiement fictif	Exiger une co-signature des chèques	Manuel de procédures	15 jours
40. retard d'envoi des DRF à la DDI	Fixer une période exacte en vue d'élaborer les DRF et les envoyer.	Manuel de procédures en vue de définir la périodicité d'élaboration des DRF	1 mois
20. Fréquence de consultation et de signature de marchés avec les mêmes.	Explorer de nouveaux prestataires pour certains types de marchés.	Short lister un plus grand nombre de prestataires.	2 mois
4. écart considérable 5. prévision irréaliste	Mettre en place des plans d'actions	Tableau de bord Budget a base zéro	1 mois

Conclusion :

Nous avons élaboré dans ce chapitre la cartographie des risques opérationnels de décaissements. Nous avons jugé utile de décomposer les procédures de décaissements en quatre (4) processus. Après avoir élaboré la cartographie, nous l'avons analysé en nous basant sur les différentes zones de risques. De cette analyse sont sorties aussi des mesures permettant une amélioration des dispositifs du contrôle interne.

De manière générale le niveau des risques identifié est faible de même que leur probabilité. Cependant le dispositif de contrôle interne mérite d'être renforcé pour amener davantage à la baisse le niveau de ceux jugés significants. A la suite de cette cartographie, nous allons faire des recommandations qui seront d'une importance.

Chapitre 6 : Recommandations

A l'issue de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de décaissements, il est nécessaire de faire des propositions en vue de l'amélioration des contrôles permettant une atteinte des objectifs et une meilleure gestion des risques.

❖ **Recommandations relatives à l'audit interne**

Le PSAOP ne dispose ni d'un service d'audit interne ni d'auditeur interne. Cet état de fait peut empêcher l'entité à réaliser ses objectifs. Nous rappelons que l'audit interne est une fonction universelle qui s'applique à toute les fonctions (comptables, financière, technique, etc.) et à toutes les organisations.

Nous souhaitons la mise en place d'un service d'audit capable d'effectuer des missions en vue de fournir aux responsables une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs mais aussi servir de conseil au management.

❖ **Recommandations relatives à l'élaboration des rapports de suivi financier**

Le PSAOP n'élabore pas de Rapports de Suivi Financier alors que la BM fait obligation à tous les projets l'élaboration des RSF. Le RSF permet de disposer d'une trésorerie suffisante en vue de financer les activités.

Nous suggérons que le PSAOP mette en place une politique de gestion jugée satisfaisante qui lui permettra l'élaboration des RSF.

❖ **Recommandations relatives au formulaire des paiements directs**

Après analyse des documents, nous nous sommes rendus compte qu'il existe deux types de formulaires pour les paiements directs. Le formulaire mentionné dans le manuel des procédures comptables et financières est le 2380 et celui mentionné dans le manuel d'exécution est le 1903. Ce qui pourra être source de confusion. Nous suggérons une harmonisation des deux documents en la matière.

❖ **Recommandations relatives au seuil exigé pour les paiements directs**

Nous avons constaté que le seuil exigé pour les paiements directs est de 200 millions selon le manuel des procédures comptables et financières et 150 millions selon le manuel d'exécution.

Ce qui peut être une source de confusion dans l'exécution des décaissements.

Nous suggérons que le PSAOP prenne des mesures en vue d'harmoniser les deux documents.

❖ **Recommandations relatives à la sécurité des chèques émis**

Nous avons constaté que les chèques émis servant de paiement aux fournisseurs ne sont pas tous des chèques barrés. Les chèques destinés aux personnes physiques ne sont barrés que lorsqu'ils atteignent un certain seuil. Nous suggérons que des mesures soient prises en vue d'émettre des chèques barrés aux différents prestataires et fournisseurs.

Nous avons constaté qu'il n'existe pas les décharges des bénéficiaires après réception des chèques. Nous souhaitons que des mesures soient prises attestant que les destinataires de chèques les ont effectivement reçu.

❖ **Recommandations relatives au délai d'élaboration et d'envoi des DRF à la DDI**

Nous avons constaté qu'il n'est aucunement mentionné dans les documents et manuels de procédures qui régissent le PSAOP un délai relatif à l'élaboration et à l'envoi des DRF à la DDI qui, à son tour les achemine vers la banque. Nous souhaitons la définition d'un délai spécifique pour élaborer les DRF afin d'accélérer les remboursements.

❖ **Recommandations relatives à la passation des marchés.**

Nous avons constaté que dans certains dossiers de marchés il n'existe qu'une seule facture proforma. Nous suggérons que des mesures soient prises pour consulter au moins trois (3) fournisseurs pour certains types de marchés.

❖ **Autres recommandations**

Nous avons constaté que sur les pièces justificatives de paiements il n'existe pas la mention **PAYE**. Nous suggérons que les pièces justificatives de paiement soient annulées par la mention **PAYE** et celles des références des règlements.

Conclusion deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de nos travaux intitulée cadre pratique de l'étude nous avons pu présenter le PSAOP dans sa globalité, les procédures de décaissements propres au PSAOP. Grace aux informations collectées nous avons pu élaborer une cartographie des risques opérationnels, qui constitue un outil essentiel dans la gestion des risques.

La finalité de cette cartographie est de permettre au PSAOP la maîtrise des risques donc un pilotage efficace des activités de décaissements.

Conclusion générale

Au terme de nos travaux, nous avons pu élaborer une cartographie des risques liés aux procédures de décaissements au PSAOP. Les activités de décaissements sont d'une importance capitale dans la vie d'un projet. Il doit y avoir une vigilance particulière en matière de décaissement de la part des opérationnels et aussi des responsables car les projets de développement assurent une mission importante dans la vie économique et aussi dans la lutte contre la pauvreté. Les projets de développement à l'instar des autres entités ne sont pas forcément à l'abri de risques pouvant les empêcher d'atteindre leurs objectifs et de disposer d'une trésorerie suffisante.

Malgré les dispositifs mis en place le PSAOP pourra être exposé à des risques. L'existence d'un auditeur ou d'un service d'audit interne permettra une évaluation des dispositifs mis en place afin de juger leur efficacité et le cas échéant proposer leur révision autant nécessaire que possible.

La cartographie des risques instrument dynamique et préventif s'impose aux structures comme outil nécessaire pour maîtriser le présent et anticiper le futur. Un tel outil aidera les projets dans leur gestion des risques car ils ne disposent pas assez en la matière de référentiels connus.

Nos travaux nous ont permis d'énumérer les différentes étapes en vue d'élaborer la cartographie des risques opérationnels. Ils nous ont permis d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques selon des critères que nous avons jugés acceptables mais aussi de proposer un cadre de gestion des risques permettant de les ramener à un niveau acceptable. L'analyse de la cartographie nous a permis de nous rendre compte que les risques sont en majorité insignifiants avec une probabilité d'occurrence modérée voire faible.

Malgré que les risques soient à majorité d'une probabilité d'occurrence faible, des recommandations ont été faites en vue de contribuer à asseoir un système de contrôle interne efficace et aussi assurer l'atteinte des objectifs.

ANNEXE

Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Budgétisation des décaissements.		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du réalisme du budget des décaissements.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Le PSAOP dispose t-il d'une politique générale et des objectifs précis en matière de décaissements en terme se risques recherchés?			
2) Disposez-vous d'un manuel de procédures budgétaires ?	Oui		
3) Établissez-vous un budget des décaissements?	Oui		
4) Reférez-vous au budget de l'exercice précédent en vue d'établir votre budget?	Oui		Le budget d'un exercice N est élaboré avec comme base celui de l'exercice N-1 en tenant compte des activités qui n'ont pas pu être réalisées et jugées pertinentes.
5) Elaborez-vous un budget à base zéro (BBZ) ?	Non		
6) Faites-vous un suivi mensuel du budget ?	Oui		
7) Constatez-vous les écarts entre les prévisions et les réalisations en matière de décaissements?	Oui		
8) Les écarts constatés font-ils l'objet d'une analyse?	Oui		
9) Une autorisation de rallonge est-elle accordée à tout dépassement budgétaire?	oui		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Passation des marchés		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect des principes directeurs en matière de passation de marchés des travaux et équipements.			
Questions.	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les besoins sont-ils bien identifiés par les AE?	Oui		
2) Les plans de passation de marchés des AE sont-ils bien contrôlés par SPM de l'UCTF et approuvés par le coordonnateur ?	Oui		
3) L'UCTF examine t-il tous les DAO avant envoi a l'IDA ?	Oui		
4) Les appels d'offres font-ils l'objet de publication en fonction du type d'appel d'offres?	Oui		
5) Les offres sont toujours ouvertes en présence des soumissionnaires ?	Oui		
6) Les offres sont-elles évaluées en fonction d'un barème ou d'une grille ?	Oui		
7) Les AE rédigent-elles des rapports d'évaluation ?	Oui		
8) Les résultats de l'attribution des marchés sont-ils toujours publiés dans la presse locale ?		Non	
9) Tous les contrats sont-ils approuvés par la CNCA et/ou par autres autorités habilitées ?	Oui		
10) Le projet de marchés prend t-il en compte les obligations des différentes parties ?	Oui		
11) L'exécution des marchés se fait-elle toujours en conformité avec les clauses du	Oui		

contrat ?			
12) L'UCTF suit-elle l'exécution des marchés ?	Oui		
13) Tous les soumissionnaires jouissent du même traitement ?	Oui		
14) L'UCTF s'assure que les différents marchés ne sont pas entachés de manœuvres frauduleuses ?	Oui		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique Passation des marchés		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer du respect des principes directeurs en matière de passation de marchés des services de consultants			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Les besoins sont-ils bien identifiés ?	Oui		
2) Les termes de références de services de consultants sont-ils rédigés conformément aux besoins ?	Oui		
3) Les avis de manifestation d'intérêt font toujours l'objet de publication ?	Oui		
4) La qualité des demandes de proposition est toujours contrôlée par l'UCTF ?	Oui		
5) L'évaluation des offres techniques est toujours faite par l'UCTF et les AE ?	Oui		
6) Les contrats font toujours l'objet de négociation ?	Oui		
7) L'UCTF contrôle t-il toujours la qualité du rapport d'évaluation finale ?	Oui		
8) Etablissez-vous toujours de PV d'ouverture des offres techniques par le responsable de passation de marchés des AE ?	Oui		
9) Effectuez-vous les évaluations techniques en présence d'au moins trois experts du domaine concerné ?	Oui		
10) Etablissez-vous toujours des lettres d'information aux cabinets n'ayant pas obtenu la note de qualité minimum ?	Oui		

11) L'ouverture des offres financières se fait toujours de façon publique ?	Oui		
12) Établissez-vous toujours des PV de négociation de contrat ?	Oui		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : comptabilisation des éléments de décaissements		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de l'exhaustivité de la comptabilisation des éléments de décaissements.			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Toutes les factures font l'objet de mention dans le registre des courriers d'arrivée ?	Oui		
2) Vérifiez-vous que toutes les factures sont destinées au projet ?	Oui		
3) Effectuez-vous des décharges lors de la transmission des factures au service de la comptabilité ?	Oui		
4) Existe-t-il de dispositif de contrôle de l'imputation des pièces ?	Oui		
5) Existe-t-il de dispositif donnant l'assurance que les factures fournisseurs sont intégralement comptabilisées ?	Oui		
6) Existe-t-il de personnel effectuant des contrôles des pièces ?	Oui		
7) Les factures sont-elles confrontées au BC et au BL ?	Oui		
8) En fin de période la comptabilité s'assure t-elle qu'elle a enregistré tous les décaissements de la période ?	Oui		
9) Existe-t-il une fiche de poste désignant les personnes susceptibles d'engager des dépenses ?	Oui		
10) L'éligibilité des dépenses est-elle vérifiée avant leur enregistrement ?	oui		

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Règlement des fournisseurs et élaboration des demandes de remboursement		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la bonne élaboration des demandes de remboursement de fonds			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Tous les chèques pour paiement fournisseurs sont-ils barrés ?		Non	
2) Procédez-vous au contrôle des pièces de dépenses pour toute élaboration des DRF ?	Oui		
3) S'assurez-vous que la comptabilité est à jour ?	Oui		
4) S'assurez-vous que les rapprochements bancaires sont bien faits ?	Oui		
5) S'assurez-vous que toutes les dépenses éligibles sont prises en compte lors de l'élaboration des DRF ?	Oui		
6) S'assurez-vous du respect des seuils ?	oui		
7) S'assurez-vous que toutes les informations nécessaires sont mentionnées ?	Oui		
8) S'assurez-vous que les formulaires sont correctement remplis ?	Oui		
9) Visez-vous les états ?	Oui		

10) Existe-t-il un délai d'élaboration des DRF ?		Non	
11) Existe-t-il un délai d'envoi des DRF à la DDI ?		Non	
12) Le coordinateur est toujours informé de tous les envois de DRF à la DDI ?	Oui		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	Section :	Entité auditée :	Folio :
		Auditeur :	
		Date :	
	Rubrique : Décaissement par la caisse		Exercice :
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de la bonne tenue de la caisse			
Questions	Réponses		Commentaires
	Oui ou N/A	Non	
1) Faites vous la spécialisation des caisses (caisse recettes et caisse dépenses)?			
2) La caisse est tenue par une personne différente de celle assurant la fonction comptabilité ?			
3) Exigez-vous un montant plafond de caisse ?			
4) Les pièces de caisses sont-elles toutes numérotées ?			
5) Disposez-vous d'un coffre fort ?			
6) Des contrôles inopinés sont-ils effectués ?			
7) Procédez-vous quotidiennement a l'arrête de caisse ?			
8) Procédez-vous a un arrêté de caisse avant chaque réapprovisionnement ?			
9) Vous analysez et expliquez les écarts constatés ?			
10) La caisse sert-elle a financer des dépenses supérieures à			

<p>30 000 F CFA ?</p> <p>11) Tenez-vous un brouillard de caisse ;</p> <p>12) Tous les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés ?</p> <p>13) Constatez-vous des cas de doubles règlements ?</p>			
---	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BARTHELEMEY, Bernard & COURREGES, Philippe (2004), Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Editions d'Organisation, Paris. P.409.
2. BRILMAN, Jean & HERARD, Jacques (2006), les meilleures pratiques de management, Editions d'Organisation, Paris, P.609.
3. COOPERS & LYBRAND, IFACI (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation, Paris, P.378.
4. COOPERS & LYBRAND, IFACI (2002), la pratique du contrôle, COSO Report, Editions d'Organisation, Paris, 378.
5. De MARESCHAL, Gilbert (2003), la cartographie des risques, Editions AFNOR, Paris, P.45.
6. FABIANI, Jean Louis & THEYS, Jacques (1987), la société vulnérable : évaluer et maîtriser les risques, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, Paris, P.674.
7. FREDERIC, Bernard ; GAYRAUD, Remi & ROUSSEAU, Laurent (2006), contrôle interne : concepts, réglementations, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels, modes opératoires, Maxima, Paris. P.303.
8. HAMZAOUI, Mohamed & PIGE Benoît (2006), Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Edition village mondial, Paris. P.243.
9. HASSID, Olivier (2005), la gestion des risques, Editions DUNOD, Paris, P.124.
10. IFACI (2003), maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, Paris, P.53
11. IFACI (2006), le management des risques de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, P.338.
12. LEMANT, Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris. P.279.
13. LEGOUGE, Dominique (1997), la meilleure offre dans les marchés publics, Editions d'Organisation, Paris, P.157.
14. LEGOUGE, Dominique (1998), le guide de la qualité dans les achats publics, Editions d'Organisation, Paris, P.210.

15. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean-Luc (2006), contrôle interne des risques, Edition d'Organisation, 2^e édition, Paris. P.261.
16. Mc NAMEE, David (1998), Business risk assessment, the Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P. 107.
17. MOREAU, Franck (2002), comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisations, Paris. P.222.
18. PICKETT, Spencer Kh (2001), Internal control, a manager's journey, Editions Wiley, 1^e édition, P.384
19. RENARD, Jacques (2006), Théorie et pratique de l'Audit interne, Editions d'Organisation, Paris, P.479.
20. RENARD, Jacques (2004), Théorie et pratique de l'Audit interne, 5^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.487.
21. Renard, Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris. P.479.

Articles

22. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur, Revue Française de l'Audit Interne, n°161, P. 10-13.
23. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur, Revue Française de l'Audit Interne, n°162, P. 30-33.
24. BILODEAU Yves (2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer 2, Revue Française de l'Audit Interne, n°161, P.36-37.
25. Directives Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits IDA, 2004. P.45.
26. BELLUZ, Diana Del Bel, gestion moderne des risques, CA (Comptables Agréés du Canada) Magazine, numéro de novembre 2002, P1-4.
27. LECLERC, Hélène ; D'AMBRAND, Guy ; POTVIN, Kim-Andrée & RICARDO, Alexandre (2003), le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française de l'Audit Interne, n°163, P. 6.
28. OCDE (2007), Intégrité dans les marchés publics : bonnes pratiques de A à Z, P.11.

29. VICENTI, Dominique (1999), dresser une cartographie une cartographie, Revue française de l'Audit interne.
30. Manuel de procédures administratives comptables et financières du PSAOP.
31. Manuel d'exécution du PSAOP

Sources interne

32. Banque Mondiale

www.banquemonde-senegal.org

www.sitesources.worldbank.org

33. AMRAE, la gestion des risques grandes entreprises

<http://www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandeentreprise.html>.

34. AMRAE (2004), cartographie des risques : convaincre et faire participer sa direction générale à cet exercice de management.

35. AON France (2006) cartographie et contrôle des risques

http://www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp

36. BELLUZ, Diana Del Bel, gestion moderne des risques

www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm

37. FONTUGNE, Muriel (2001), cartographie des risques. Quelle valeur ajoutée ? Quel processus ?

www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7Fontugne

38. KPMG France, exemple de cartographie des risques

www.audit-committee-institute.fr/dbfetch.

Codex

39. YAZI, Moussa, contrôle de gestion, 2006.

40. YAZI Moussa, Audit interne et procédures, 2006.

41. YAZI, Moussa, méthodologie de la recherche, 2007.

42. ZIALO, Maxime Zézé, élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'ouest.