



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en**

**Comptabilité et Gestion Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 6  
(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS  
LIES AU PROCESSUS COMPTABLE :  
CAS DE LA LIASON MARITIME DAKAR GOREE  
(LMDG)**

**Présenté par :**

**DIOUF Nguissaly**

**Dirigé par :**

**M. BOUSSO Souleymane**

**Avril 2014**

## Dédicaces

Nous dédions ce travail :

- à nos chers parents, pour tous les sacrifices qu'ils ont consenti durant ces années d'études ;
- à mon merveilleux époux, Lamine DIAKHOUMPA, pour son soutien moral ;
- à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, plus particulièrement notre défunte grand-mère Fatoumata DIARRA qui nous a été d'un soutien spirituel.

## **Remerciements**

Nous remercions Monsieur Souleymane BOUSSO, notre directeur de mémoire pour ses conseils et sa disponibilité et tout le personnel de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCGF) pour la qualité du service durant notre formation et plus particulièrement le Directeur M. Moussa YAZI ;

Nos remerciements les plus vifs s'adressent à monsieur l'Administrateur Délégué de la Liaison Maritime Dakar Gorée et ses plus proches collaborateurs à savoir le Responsable du Service Administratif et Financier, le Responsable Exploitation et le Responsable du bureau comptable, pour nous avoir acceptés dans leur structure.

## Liste des sigles et abréviations

- AD** : Administrateur Délégué
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- DAF** : Direction Administratif et Financier
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
- LMDG** : Liaison Maritime Dakar Gorée
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- PAD** : Port Autonome de Dakar
- QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne
- RBC** : Responsable Bureau Comptable
- RSAF** : Responsable Service Administratif et Financier
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain
- UEMOA** : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

## Liste des figures et des tableaux

### ❖ Figures

Figure 1 : Hiérarchisation des risques opérationnels.....	28
Figure 2 : Modèle d'analyse .....	32

### ❖ Tableaux

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus comptable .....	17
Tableau 2 : Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable ....	20
Tableau 3 : Echelle de cotation de la gravité du risque.....	27
Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	27
Tableau 5 : Identification des risques opérationnels liés au processus comptable.....	55
Tableau 6 : Critère d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance .....	58
Tableau 7 : Evaluation des risques liés au processus comptable.....	58
Tableau 2 : Echelle de cotation de l'impact des risques.....	60
Tableau 9 : Impact des risques .....	61
Tableau 10 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	62
Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur impact .....	63
Tableau 12 : Plan d'actions .....	65

## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien .....	73
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne donné au chef du bureau comptable .....	74
Annexe 3 : Grille de séparation des tâches.....	75
Annexe 3 : Résultats des tests de conformité .....	76

# Table des matières

Dédicaces.....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des figures et des tableaux .....	iv
Liste des annexes .....	v
Table des matières .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Chapitre 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE ....	8
1.1.    Description du processus comptable .....	8
1.1.1.  La collecte des pièces comptables.....	8
1.1.2.  La vérification des pièces comptables.....	8
1.1.3.  Imputation desdites pièces.....	9
1.1.4.  Saisie informatique des pièces comptables imputées.....	9
1.1.5.  Contrôle des saisies .....	10
1.1.6.  Edition des documents comptables.....	10
1.1.7.  Etats de rapprochement .....	10
1.1.8.  Elaboration des états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE, états annexés).....	11
1.1.9.  Archivage des documents.....	11
1.2.    Organisation comptable.....	11
1.3.    Le traitement comptable .....	12
1.3.1.  Le système classique .....	12
1.3.2.  Le système centralisateur .....	12
1.4.    Les risques opérationnels liés au processus comptable.....	13
1.4.1.  Notion de risque .....	13
1.4.1.1.  Définition.....	13
1.4.1.2.  Dimensions du risque .....	14
1.4.1.3.  Classification des risques .....	14
1.4.1.4.  Typologie de risque lié au processus comptable.....	16

1.4.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable .....	17
1.4.2.1. Objectifs de contrôle interne du processus comptable .....	18
1.4.2.2. Dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable .....	19
Chapitre 2 : DEMARCHE D’EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS....	22
2.1. Evaluation des risques opérationnels.....	22
2.1.1. Définition de l’évaluation des risques opérationnels.....	22
2.1.2. Objectifs de l’évaluation des risques opérationnels .....	23
2.1.3. Facteurs de réussite d’une évaluation des risques opérationnels.....	23
2.2. Les étapes d’évaluation des risques opérationnels .....	24
2.2.1. La prise de connaissance .....	24
2.2.1.1. Préparation de l’évaluation.....	24
2.2.1.2. Analyse de l’activité et description du processus.....	24
2.2.2. Identification des risques opérationnels .....	25
2.2.3. Evaluation des risques opérationnels.....	26
2.2.3.1. Evaluations par la méthode quantitative.....	26
2.2.3.2. Evaluations par la méthode qualitative.....	26
2.2.4. Hiérarchisation des risques opérationnels .....	28
2.2.5. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	28
2.2.6. Etablissement des plans d’actions .....	29
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE .....	31
3.1. Présentation du modèle d’analyse .....	31
3.2. Les outils de collecte et analyse des données .....	33
3.2.1. Les outils de collecte de données .....	33
3.2.1.1. Interview (guide d’entretien).....	33
3.2.1.2. L’observation.....	33
3.2.1.3. L’analyse documentaire.....	33
3.2.2. Les outils d’analyse de données .....	34
3.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne.....	34
3.2.2.2. La grille de séparation des tâches.....	34
3.2.2.3. Le tableau d’identification des risques .....	34
3.2.2.4. Les tests de permanence et de conformité.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE.....	36

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA LIAISON MARITIME DAKAR GOREE (LMDG).....	38
4.1. Historique .....	38
4.2. Mission .....	39
4.3. La commission de contrôle.....	39
4.4. Organisation de la LMDG .....	40
4.4.1. Le secrétariat particulier .....	41
4.4.1.1. L'attachée de direction .....	41
4.4.1.2. L'agent de service.....	41
4.4.1.3. Le service administratif et financier .....	41
4.4.2. Le service exploitation et sécurité .....	42
4.4.2.1. Les patrons de bordée .....	42
4.4.2.2. Le Maître d'Equipage .....	43
4.4.2.3. Les mécaniciens.....	43
4.4.2.4. Les matelots.....	43
4.4.2.5. Les agents de wharf.....	44
4.4.2.6. Les agents de sécurité.....	44
4.4.2.7. Les agents de la police et de la gendarmerie .....	44
4.4.3. Le bureau technique.....	45
4.4.4. Le bureau marketing.....	45
Chapitre 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA LMDG .....	47
5.1. Objectif de la comptabilité à la LMDG.....	47
5.2. Organisation comptable.....	47
5.3. Traitement comptable au sein de la LMDG .....	48
5.3.1. Le système manuel .....	48
5.3.2. Le système automatisé.....	48
5.4. Tâches du service administratif et financier .....	49
5.4.1. Le responsable bureau comptable.....	49
5.5. Tâche du bureau magasin .....	50
5.6. Tâches du responsable de guichet .....	50
5.6.1. Responsable du guichet central .....	50
5.6.2. Responsable du guichet parking.....	50
5.7. Processus comptable de la LMDG .....	51

Chapitre 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE DE LA LMDG .....	55
6.1. Identification des risques du processus comptable.....	55
6.1.1. Analyse et identification du processus comptable.....	55
6.2. Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques .....	56
6.3. Evaluation des risques opérationnels et des dispositifs de maîtrise .....	56
6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance .....	57
6.3.2. Evaluation de l'impact des risques .....	60
6.4. Hiérarchisation des risques.....	62
6.4.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	62
6.4.2. Hiérarchisation selon l'impact.....	63
6.5. Plans d'actions .....	64
6.6. Recommandations .....	66
6.6.1. Bonnes formalisations des processus comptables .....	66
6.6.2. Formation, sensibilisation des responsables comptables en matière de gestion des risques.....	66
6.6.3. Dresser une cartographie des risques.....	67
6.6.4. Mise à jour de la convention .....	67
6.6.5. Mise en place d'un système d'alerte.....	67
6.6.6. Mesure de l'efficacité du dispositif de maîtrise.....	67
6.6.7. Séparation des fonctions incompatibles .....	67
6.6.8. Achat d'un logiciel .....	67
CONCLUSION GENERALE .....	70
ANNEXES .....	72
BIBLIOGRAPHIE .....	77

# **INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises sont aujourd'hui marquées par des vulnérabilités liées à des facteurs tels que la mondialisation, les scandales financiers (plus récemment la Société Générale en France), les faillites retentissantes de certaines sociétés phares comme ENRON aux USA et VIVENDI en France, l'instabilité de l'environnement, la démultiplication des facteurs de risques et l'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Ces vulnérabilités constituent des risques dont la survenance peut se révéler lourde de conséquence pour la continuité de l'exploitation.

Par conséquent, les entreprises encourent des risques divers et variés dès leur création et au cours de leur existence. Ces risques sont relatifs à l'activité et à la localisation de l'entreprise. Dans l'environnement interne des entreprises, tous les processus présentent des facteurs de risques opérationnels notamment le processus comptable, d'où la nécessité de les gérer et de réduire la probabilité d'une perte et, ou au cas où elle surviendrait quand même, d'en limiter l'ampleur.

Assurément, la tenue de la comptabilité est une obligation légale et juridique pour toute entreprise telle qu'édictée par le SYSCOA. A cause de ces obligations, toute entreprise doit procéder à l'enregistrement et au traitement automatique des informations se rapportant à ses activités. Les risques sont donc propres aux opérations comptables, la défaillance dans leur maîtrise peut engendrer de grosses pertes financières.

« La gestion des risques désigne l'ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, les évaluer, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru et enfin de communiquer sur ces risques et les mesures associées » (VAN & al. 2008 :63). Cette dernière a pris une importance capitale dans l'entreprise et ne saurait se restreindre à la seule expertise des directions financières et comptables. Il est nécessaire de collaborer en amont avec les responsables des différentes directions afin de garantir une maîtrise de ces risques qui le plus souvent, découlent de l'ensemble des processus de gestion des entreprises.

La maîtrise des risques opérationnels du processus comptable est alors devenue l'un des axes stratégiques majeurs pour les managers et a amené ceux-ci à s'intéresser de plus près au contrôle interne, plus particulièrement la fiabilité des informations comptables faisant

partie intégrante des objectifs fondamentaux de tout dispositif de contrôle interne de toutes entreprises, et notamment la Liaison Maritime Dakar Gorée ( LMDG).

La Liaison Maritime Dakar Gorée est un service de transport public mis en place par l'Etat du Sénégal et la ville de Dakar. L'exploitation de la LMDG est régit par la convention N°174 du 17 Octobre 1973 qui précise les obligations des différentes parties et depuis cette date son exploitation a beaucoup évolué entraînant ainsi une mutation de son système de gestion et de son autonomie de gestion avec des objectifs de performance et de transparence.

La dimension comptable est souvent négligée lors de sa mise en place et de son suivi dans les entreprises. De nos jours, elle est devenue une activité de support au regard des dirigeants d'entreprise. Malgré son importance pour la bonne marche de l'entreprise, le processus comptable n'est pas sans difficulté à la LMDG. Les problèmes rencontrés sont :

- ♦ faiblesse du dispositif de contrôle interne ;
- ♦ non-respect des principes comptables ;
- ♦ non-respect du manuel de procédure ;
- ♦ retard dans la production des états financiers.

Ces problèmes soulevés sont tous facteurs de risques opérationnels et tirent leur origine des éléments suivants :

- ♦ l'absence d'application des procédures ;
- ♦ l'absence de clôture annuelle à la fin de chaque exercice comptable ;
- ♦ l'absence de la culture et de gestion des risques au sein de la structure ;
- ♦ la malversation.

Les conséquences des problèmes identifiés ci-dessus vont d'une erreur d'enregistrement comptable à l'utilisation des jeux d'écritures. Toutes ces conséquences ne doivent pas être ignorées car elles peuvent porter atteinte à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour assurer une gestion efficace et efficiente, la considération de la dimension du risque dans tous les processus principalement le processus comptable est nécessaire pour la LMDG. Dans ce cas, plusieurs solutions sont envisageables :

- ♦ évaluer périodiquement le dispositif de contrôle interne ;
- ♦ former le personnel pour qu'il puisse mieux maîtriser les procédures ;
- ♦ mettre en place un risk management au sein de la LMDG qui passe par l'identification de tous les risques, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle ;
- ♦ procéder à une évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

La dernière solution nous paraît plus adaptée pour la simple raison qu'elle nous permettra d'évaluer les risques, présents sur le processus comptable, en termes d'impact et d'occurrence afin de connaître son impact sur la vulnérabilité de l'entreprise.

Au regard de la solution choisie, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante:

Comment évaluer les risques opérationnels du processus comptable pour pouvoir les réduire au mieux?

De façon spécifique :

- ♦ Quels sont les risques associés au processus comptable?
- ♦ Quels sont les dispositifs assurant leur maîtrise ?
- ♦ Quels sont les risques encourus par la LMDG dans le processus comptable ?
- ♦ Que faire pour pouvoir informer le personnel de la LMDG de ses enjeux ?

La recherche des réponses à toutes ces interrogations a motivé le choix de ce thème qui est le suivant : **Evaluation des risques opérationnels liés au processus comptable : cas de la LMDG.**

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les risques opérationnels liés au processus comptable de la LMDG en termes de probabilité et de gravité.

De manière spécifique, il s'agira de :

- ♦ comprendre le processus comptable de la LMDG ;
- ♦ définir une démarche d'évaluation des risques opérationnels ;
- ♦ identifier les risques opérationnels associés et les dispositifs qui permettent de les maîtriser ;

- ♦ procéder à l'évaluation des différents risques opérationnels liés au processus comptable de la LMDG ;
- ♦ faire des recommandations.

Dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons de nous limiter au processus de la comptabilité et les risques inhérents à ce processus. Nous nous abstiendrons du cas des enregistrements des opérations comptables.

L'intérêt de ce mémoire se situera à deux niveaux, à savoir:

- Pour la LMDG

Cette étude lui permettra de bénéficier d'un regard externe sur les risques opérationnels liés au processus comptable afin de mieux assurer la sécurité et la sauvegarde de leur patrimoine.

- Pour nous – même

Ce travail nous permettra d'appliquer nos connaissances acquises en cours, mais aussi de se familiariser avec un nouveau concept qui est le risque opérationnel.

Notre travail s'articulera sur deux parties :

- ♦ La première partie représentera le cadre théorique de l'étude. Cette partie nous permettra de cerner la particularité des risques opérationnels liés au processus comptable.
- ♦ La seconde partie sera consacrée à l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable de la LMDG.

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

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la maîtrise de l'information comptable constitue une préoccupation majeure pour les dirigeants des organisations.

Le processus comptable n'est pas sans risques et ceux-ci sont d'ordre interne et externe. Pour pouvoir gérer efficacement les risques liés au processus comptable, il est primordial pour l'entreprise de sécuriser ce processus par la mise en place de dispositif du contrôle interne adéquat et de procéder à une évaluation des risques qu'elle encoure.

Dans cette partie théorique, notre travail consistera à effectuer une revue de littérature sur le processus comptable et la démarche d'évaluation des risques opérationnels qui y sont associés. Nous l'aborderons en trois chapitres :

Dans un premier chapitre, nous verrons les risques opérationnels liés au processus comptable. Ensuite dans le deuxième chapitre, nous examinerons la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable. Enfin, le dernier chapitre sera consacré à la description de la méthodologie de recherche.

## **Chapitre 1 : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE**

La comptabilité est un ensemble de systèmes d'informations subjectifs ayant pour but de produire des états financiers reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entité.

De nos jours, les systèmes d'informations occupent une place importante au sein des entreprises et se trouvent au centre des préoccupations lorsque nous mettons en œuvre une démarche de maîtrise des risques opérationnels. C'est pourquoi toute société doit intégrer le volet risque opérationnel dans sa comptabilité.

Pour harmoniser les besoins en matière de comptabilité, les Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont adopté comme référentiel commun le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1998. Le SYSCOA a mis en place un certain nombre de principes et de règles pour permettre à la comptabilité d'être la mémoire de l'entreprise. L'insuffisance de l'application de ces règles et normes constitue une porte ouverte aux risques liés au processus comptable.

### **1.1. Description du processus comptable**

Le processus comptable comporte des opérations quotidiennes (enregistrement des transactions effectuées par l'entreprise au journal) et des travaux annuels (établir le bilan et le compte de résultat). Ces opérations se déroulent suivant un ordre bien déterminé.

#### **1.1.1. La collecte des pièces comptables**

Elle doit respecter le principe de l'exhaustivité de l'information comptable. Dans le classement des données antérieurement collectés par type de journal comptable : il sera question d'identifier pour chaque pièce comptable les journaux auxiliaires qui seront employés.

#### **1.1.2. La vérification des pièces comptables**

Toutes les pièces justificatives en provenance de l'extérieur ou des services internes de l'entreprise doivent faire l'objet d'une vérification préalable par le comptable. Ce dernier vérifie notamment :

- ♦ l'existence des cachets et signatures ;
- ♦ la justesse des calculs ;
- ♦ la concordance entre factures, bon de commande et bordereaux de livraison s'il y'a lieu.

Lorsqu'il décèle des anomalies sur les pièces qu'il vérifie, le comptable procède à leurs corrections par des émetteurs de ces pièces avant leur enregistrement dans la comptabilité.

### **1.1.3. Imputation desdites pièces**

« L'imputation désigne le rangement d'un objet à une certaine place, dans une classification (ou nomenclature) » (Gouadain & al.2002 :73). Après avoir été vérifiées par le comptable, les pièces justificatives sont imputées à l'aide d'une pièce d'imputation comptable (PIC).

Les informations ci-après doivent figurer sur la pièce d'imputation comptable :

- ♦ numéro et intitulé du journal ;
- ♦ date comptable ;
- ♦ numéro de la pièce comptable ;
- ♦ numéro de compte ;
- ♦ libellé de l'opération ;
- ♦ montant débit et crédit.

L'imputation peut se faire manuellement mais présentement elle est exécutée à l'aide de l'outil informatique, (GOVOEI 2007 :51).

### **1.1.4. Saisie informatique des pièces comptables imputées**

Cette opération consiste à enregistrer les imputations comptables dans l'ordinateur en fonction des journaux comptables créés à ce effet. Cette saisie se fait à l'aide d'un logiciel de comptabilité qui peut différer selon les entreprises. Ce logiciel permet :

- ♦ la création d'un plan comptable ;
- ♦ la gestion de la comptabilité générale ;
- ♦ la gestion de la comptabilité analytique ;
- ♦ la gestion du reporting ;

- ♦ la gestion budgétaire ;
- ♦ la gestion des devises ;
- ♦ le règlement des tiers, relevés clients et relevé tiers ;
- ♦ le rapprochement bancaire ;
- ♦ la recherche d'écritures ;
- ♦ les éditions des états comptables (grand livre, balance, journaux, etc.).

Les journaux comptables créés pour la saisie informatique sont:

- ♦ les journaux de banque (BOA, BIB) ;
- ♦ les journaux de caisse (caisse menu dépense) ;
- ♦ les journaux des achats ;
- ♦ le journal des opérations diverses ;
- ♦ les journaux de ventes.

Chaque journal est lié à un code journal.

#### **1.1.5. Contrôle des saisies**

A partir du brouillard informatique, le comptable procède à la validation des saisies comptables. Le cas échéant s'il y'a des corrections à faire, elles seront faites et l'on passera à une autre étape qu'après achèvement de ces contrôles.

#### **1.1.6. Edition des documents comptables**

La base de données ainsi constituée est utilisée pour les éditions des documents comptables : journaux, balance, comptes etc.

#### **1.1.7. Etats de rapprochement**

L'état de rapprochement est un contrôle, réalisé par le comptable dans le but d'amener les comptes bancaires au plus proche de la réalité des relevés de comptes c'est-à-dire vérifier la concordance des deux comptes ( compte banque et extrait de compte).

La technique de l'état de rapprochement va permettre de justifier des différences de soldes. Il consiste à associer (pointer) les opérations déjà enregistrées dans la société afin de faire

apparaître des écritures isolées c'est-à-dire enregistrées uniquement par la banque ou l'établissement.

### **1.1.8. Elaboration des états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE, états annexés)**

Les états financiers constituent le principal produit fini, la principale finalité de tout travail comptable. Un commissaire aux comptes est chargé de valider ces états financiers une fois qu'ils sont produits.

### **1.1.9. Archivage des documents**

Selon BECOUR & al. (2008 : 74). « le souci est celui de la protection du patrimoine vital que sont l'information et ses supports : machines, programmes, fichiers, documentation. Le stockage doit être organisé pour permettre : de vérifier la fiabilité des informations par recoupement de différents classements, la conservation des informations, de pouvoir modifier à moindre coût les programmes de traitement susceptibles d'évoluer, d'éviter la destruction des données de mettre à jour si nécessaire ».

## **1.2. Organisation comptable**

L'organisation comptable est un ensemble de procédures administratives comptables mises en place dans l'entreprise pour satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité et assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve et d'information des tiers. C'est pourquoi, l'organisation comptable doit faire apparaître :

- ♦ les conditions de régularité et de sécurité ;
- ♦ les documents comptables obligatoires ;
- ♦ les éléments du processus comptable ;
- ♦ le traitement comptable.

### **1.3. Le traitement comptable**

Selon GOVOEI (2007 : 40), l'organisation comptable et le traitement de l'information au sein d'une entreprise sont fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants. Deux systèmes existent. Il s'agit du système classique et du système centralisateur.

#### **1.3.1. Le système classique**

C'est un système qui s'adapte aux entreprises de petites tailles et dans lesquelles les informations à traiter ne sont pas nombreuses. Il se distingue par :

- ♦ un journal tenu quotidiennement par une seule personne;
- ♦ le report périodique dans le grand livre;
- ♦ l'élaboration de la balance générale périodiquement;
- ♦ l'établissement des états financiers en fin de période.

Le système classique tel que décrit présente des limites à savoir que le journal ne permet pas de projeter une division du travail; une seule personne tient le journal à une période donnée. Certainement, elle peut se faire relayer, mais il n'est pas possible que deux personnes y travaillent en même temps. Les opérations étant enregistrées de façon chronologique, il est impossible d'avoir une idée succincte et rapide de chaque catégorie d'opérations ou d'opérations enregistrées durant une période bien déterminée.

#### **1.3.2. Le système centralisateur**

Seul le système centralisateur peut pallier aux limites du système classique. Assurément, dans ce système, les opérations sont triées, classées et regroupées par nature et enregistrées dans les journaux dits auxiliaires ou divisionnaires. L'entreprise procède à la centralisation périodiquement, c'est-à-dire au versement des écritures figurant dans les journaux auxiliaires dans un journal appelé journal général, avant le report dans un grand livre général. L'entreprise peut créer autant de journaux auxiliaires qu'elle désire et ce, selon ses besoins.

De nos jours, le SYSCOA oblige les entreprises, quelles soient de petites ou de grandes tailles, à établir un manuel des procédures. Cette documentation est établie en vue de permettre la compréhension et le contrôle du système de traitement.

## **1.4. Les risques opérationnels liés au processus comptable**

Selon Coopers & Lybrand (2000 :157), « les objectifs à l'échelle des activités sont liés aux objectifs fixés à l'échelle de l'entreprise ». Ce qui montre l'importance de tous les processus dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Un manquement au niveau du processus comptable peut s'avérer lourde de conséquence pour l'entreprise.

### **1.4.1. Notion de risque**

La notion de risque constitue un concept qui peut prêter à une confusion, suivant qu'il est utilisé par la doctrine, dans le monde de l'entreprise, ou dans le langage courant, il ne revêt pas la même signification. Il est donc important de définir le terme de risque.

#### **1.4.1.1. Définition**

Selon le Petit Robert, « le risque est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ; par extension, le risque est un événement contre la survenance duquel on s'assure».

Cette définition porte sur l'aspect générique que revêt le terme de risque. Nous devons donc définir le risque dans le cadre de l'audit.

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne IFACI (in Renard 2006 :139) 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 », Schick ( 2007 :12) ajoute qu' « en audit interne, la notion de risque a toujours été associé, d'une part, d'incertitude et, d'autre part, à celle d'événements incertains ».

Selon Dominique VINCENT in Renard (2010 :155) & Hamzaoui (2008 :38) : « le risque c'est la possibilité que se produise un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ».

Ces différentes définitions du risque portent sur ses aspects négatifs sur les activités de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

#### **1.4.1.2. Dimensions du risque**

L'analyse des définitions sus citées montre les composantes du risque que sont la gravité ou les conséquences de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ainsi, le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilités. Au sein de l'analyse des risques, d'autres dimensions sont identifiées par les auteurs. Moreau (2002 :3) distingue une troisième dimension, selon lui « la notion de risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source du risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), ce que touchent les périls ( les objectifs du processus de l'entreprise au travers de ses effectifs, ses actifs matériels et immatériels, ses tiers et ses parties prenantes, sa capacité de générer du cash et lever des fonds), et la mesure de la vulnérabilité dépendant de la probabilité de survenance (ou d'occurrence) ou la mesure d'impact ». McNamee (1998 :39), cite deux autres dimensions du risque à savoir : « the timing of risque », c'est-à-dire la période de réalisation de l'impact du risque et « the duration of its consequences », c'est-à-dire la durée pendant laquelle les impacts perdurent.

#### **1.4.1.3. Classification des risques**

Selon Lacroix (2007 : 11), il existe de nombreuses classifications de risques dont l'utilisation diffère selon les entreprises. Ils peuvent être classés suivant leur nature, mais les risques peuvent aussi être classés selon qu'ils touchent aux actifs financiers ou qu'ils sont opérationnels ou de conformité.

##### **1.4.1.3.1. Risques selon la nature**

On peut distinguer les risques suivants :

- ♦ de nature économique, ils résultent d'un brusque changement dans l'environnement économique de l'entreprise ;
- ♦ s'ils sont opérationnels, ils sont liés à un dysfonctionnement dans les processus industriels ou de production de l'entreprise ;
- ♦ ils peuvent aussi survenir d'un évènement naturel ;
- ♦ ou bien être liés à une action volontaire ou involontaire de l'homme.

#### **1.4.1.3.2. Risques financiers**

Parmi les risques financiers, il y a :

- ♦ ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays ;
- ♦ les risques de contrepartie, liés au non respect d'une obligation par un cocontractant ;
- ♦ ceux de taux de crédit s'ils évoluent défavorablement ;
- ♦ ceux de change avec la variation des cours des monnaies ;
- ♦ ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande ;
- ♦ les risques sur la facilité à acheter ou à revendre un actif : c'est-à-dire de liquidité.

#### **1.4.1.3.3. Risques de conformité**

Les risques de conformité concernent :

- ♦ les aspects légaux et réglementaires ;
- ♦ les risques de sanction : administrative, judiciaire, disciplinaire ;
- ♦ le risque de réputation ;
- ♦ le non respect de la déontologie ;

#### **1.4.1.3.4. Risques opérationnels**

Selon HAMZAOUI (2008 :38), « le risque peut être défini comme un concept selon lequel un événement ou une action ait un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain ». Le risque opérationnel, ainsi défini, intègre le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. Selon (NGUENA, 2008 :29), ce sont des risques recensés pendant l'analyse des processus liés au métier de l'entreprise encore appelés processus primaire. Ces définitions montrent que le risque opérationnel est le risque lié au mode de fonctionnement et d'exécution des procédures internes de l'entreprise, à son personnel ainsi que d'éventuels dangers provenant de son environnement extérieur. Dans ce cadre particulier les risques opérationnels ont donc un champ d'application très large. Les accords de Bâle dans CIGREF (2008 :12) les classent en 8 catégories :

- ♦ fraude interne (vol, fraude) ;
- ♦ fraude externe (vol, fraude,) ;
- ♦ sécurité de systèmes (atteinte à la sécurité du système) ;
- ♦ pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail (relations de travail, sécurité du lieu de travail, égalité et discrimination) ;
- ♦ clients, produits et pratiques commerciales (conformité, mauvaises pratiques commerciales, défauts de production) ;
- ♦ dommages aux actifs corporels (catastrophe et autres sinistres);
- ♦ dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (système informatique, problème de télécommunication et panne d'électricité) ;
- ♦ exécution, livraison et gestion des processus (erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion de sûreté, défaillance des fournisseurs ou conflit entre eux).

#### **1.4.1.4. Typologie de risque lié au processus comptable**

« L'éventualité de survenance d'un risque repose sur l'existence de causes potentielles qui pèsent de fait sur les organisations », (Barthelemy & al 2011 : 65). Dans le tableau ci-dessous est inventorié les principaux risques inhérents au processus comptable au sein d'une entreprise.

**Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus comptable**

<b>PROCESSUS</b>	<b>RISQUES ENCOURUS</b>
la collecte des pièces comptables	Perte d'information, information erronée
La vérification des pièces comptables	Cumul de fonction
Imputation des dites pièces	double imputation, erreur sur les montants, sur le numéro de compte, non exhaustivité des enregistrements
Saisie informatique des pièces comptables imputées	Non traçabilité des flux de données, erreurs ou omissions de saisies, malversation et jeu de saisies, inefficacité du progiciel
Contrôle des saisies	Contrôle non satisfaisant
Edition des documents comptables	malversation, erreur ou omission des montants, non concordances des données de la balance auxiliaires avec la balance générale
Etat de rapprochement des comptes	Maintien dans les états de rapprochement de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise
Elaboration des états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE, état annexé)	non certification des comptes, retard dans l'élaboration des états financiers, malversation
Archivage des documents	Perte de pièces comptable, désordre de classement

Source : Tableau établi à partir de SCHICK & al. (2010) et de BARRY (2009).

#### **1.4.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable**

La maîtrise du risque opérationnel passe pour une bonne partie par celle du pilier 2 de la réforme de Bâle 2 : la surveillance des risques (Desmicht 2007 :272).

Selon JIMENEZ et al. (2008 :67), une bonne démarche de gestion des risques incitera à regarder de plus près les dispositifs existants sur les risques bruts élevés considérés comme fortement maîtrisés. C'est dans cette optique que nous avons jugé nécessaire de faire une

revue sur les objectifs de contrôle interne du processus comptable et les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable.

#### **1.4.2.1. Objectifs de contrôle interne du processus comptable**

Le dispositif de contrôle interne est un tas de mesure qui s'adonnent pour toutes les activités de l'entreprise. Le contrôle interne comptable est mis en place par l'entreprise afin d'assurer ou de favoriser (non de garantir) entre autre la qualité de l'information financière dans le but d'avoir une saine pratique de la maîtrise des risques liés au processus comptable.

Le contrôle interne comptable, d'une manière spécifique est un système qui comprend des procédures qui doivent permettre le traitement des opérations aux fins de leur enregistrement dans des comptes appropriés. Dans cette optique donc, le contrôle interne comptable a pour but de protéger et de sauvegarder le patrimoine, par la mise en œuvre de procédures qui préviennent et détectent les erreurs et les fraudes. <sup>1</sup>Selon la norme pratique et procédure de contrôle interne, nous distinguons les objectifs de contrôle interne comptable suivants :

- ♦ assurer que la comptabilité contribue au contrôle des opérations et aide au pilotage du contrôle interne ;
- ♦ assurer que la comptabilité est toujours tenue à jour et qu'elle produit régulièrement des états de synthèse fiables, significatifs, et pertinents ;
- ♦ assurer que la comptabilité obéit à la réglementation en vigueur;
- ♦ assurer que le processus d'identification des facteurs clefs de succès et d'évaluation des risques opérationnels liés au traitement de l'information comptable permet d'identifier, d'analyser et de traiter d'une manière efficace les risques significatifs liés au processus d'exploitation de l'information comptable ;
- ♦ assurer une bonne conservation des livres comptables et des pièces justificatives ;
- ♦ favoriser une bonne maîtrise des risques liés à la comptabilité pouvant avoir une incidence significative sur l'efficacité;

---

<sup>1</sup> [www.procomptable.com](http://www.procomptable.com)

- ♦ favoriser une rapidité d'exécution des tâches et services et une rapidité de réaction pour le traitement des difficultés, la résolution des problèmes, la détection et le traitement des risques du processus comptable ;
- ♦ garantir une bonne contribution de la fonction comptable avec l'ensemble du personnel pour la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- ♦ garantir une communication efficace entre les acteurs de la comptabilité ;
- ♦ veiller à l'intégrité, la fidélité et l'efficacité des responsables de la comptabilité.

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable d'installer un certain nombre de dispositifs qui permettront de rendre plus efficace l'entité tout en maîtrisant les risques opérationnels.

#### **1.4.2.2. Dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable**

« La finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de l'entreprise ou tout au moins sa sensibilité en cas de survenance d'évènements non souhaitables » (Jiménez, 2008 : 127). Il convient alors de regarder de plus près les dispositifs existants sur les risques élevés considérés comme fortement maîtrisés. Par conséquent, la mise en place d'un dispositif spécifique de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable contribuera à rendre plus performant les activités de l'entreprise.

**Tableau 2 : Dispositifs de maitrise des risques opérationnels liés au processus comptable**

<b>PROCESSUS</b>	<b>RISQUES ENCOURU</b>	<b>Dispositif de maitrise des risques opérationnels</b>
la collecte des pièces comptables	Informations erronées	Faire enregistrer et signer tous les documents qui circulent dans l'organisation
La vérification des pièces comptables	Cumul de fonction	Etablir une grille de séparation des tâches
Saisie informatique des pièces comptables	Erreur ou omission de saisie, exaction et jeu d'écriture, inefficacité du progiciel	S'assurer qu'il existe un logiciel en bon et dû forme
Contrôle des saisies	Contrôle non satisfaisant	S'assurer que la procédure mise en place permet bien de vérifier toutes les saisies
Edition des documents comptables	malversation, erreur ou omission des montants, non concordances des données de la balance auxiliaires avec la balance générale.	S'assurer que les données sont correctes
Etat de rapprochement des comptes	Maintien dans les états de rapprochement des comptes de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise, détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement	Effectuer les rapprochements entre les écritures et les pièces comptables.
Elaboration des états financiers (bilan, compte de résultat, TAFIRE, état annexé)	états financiers erronés, fraude, collusion des agents comptables, non certification des comptes, retard dans l'élaboration des états financiers, falsification, retard dans la production des états financiers	Mettre en place des dispositifs afin de promouvoir les bonnes pratiques professionnelles comptables. Mettre en place un planning des travaux de clôture des comptes.
Archivage des documents	désordre de classement, vol ou perte de documents	Disposer d'un bureau d'archivage pour la conservation des pièces comptables

Source : Tableau établi à partir de Schick & al. (2010) et de Barry (2009).

## **Conclusion**

Dans ce premier chapitre, l'étude nous a permis de cerner les différentes terminologies en lien avec le processus comptable, de définir ses objectifs. Celle-ci a constitué pour nous

une prise de contact du processus comptable et les risques opérationnels liés à ce processus. La section sur les risques opérationnels du processus comptable nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la notion du risque à travers ses définitions ses dimensions et les classifications des risques mais aussi de voir le dispositif de maîtrise spécifique des risques liés au processus comptable.

Au terme de ce premier chapitre, il s'agit pour nous de déterminer quelle démarche à adopter pour une évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

## **Chapitre 2 : DEMARCHE D’EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS**

Toutes les organisations quels que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à un ensemble de risques et ce à tous les niveaux. Ces risques externes et/ou internes, doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne.

L'évaluation des risques d'une organisation constitue donc un maillon essentiel du dispositif de gestion du risque d'une organisation. Cette évaluation portera à la fois sur les risques inhérents et résiduels<sup>2</sup>.

### **2.1. Evaluation des risques opérationnels**

Cette section nous permettra d'aborder la définition, les objectifs et les finalités de l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

#### **2.1.1. Définition de l'évaluation des risques opérationnels**

L'évaluation des risques constitue le quatrième pilier du COSO II (Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission). Selon IFACI (2012), l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. A partir de ces définitions, nous constatons que l'évaluation des risques porte essentiellement sur les deux grandes dimensions du risque que sont sa probabilité d'occurrence et son impact. Les risques résiduels et inhérents sont évalués.

Selon Nguena (2008 : 69), l'analyse des risques doit répondre entre autres au questionnement global suivant : quels sont les événements susceptibles d'empêcher l'entreprise de poursuivre ses objectifs ? Cela suppose une prise en compte complète de

---

<sup>2</sup> Le risque « zéro » ou « 0 risk » n'existe pas et n'existera jamais: la part de risque qui n'est pas toujours soit maîtrisée, soit identifiée, est cette part de risque « résiduel ».

l'ensemble des risques dans la démarche d'évaluation. Cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont les risques doivent être gérés.

### **2.1.2. Objectifs de l'évaluation des risques opérationnels**

D'une manière générale, le devoir premier de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. L'évaluation des risques constitue pour le management, un outil incontournable de pilotage et d'aide à la prise de décision. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise de connaître les risques auxquels elle s'expose afin de mettre en place des méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Selon Barthelemy & al. (2004 :173), « l'évaluation des risques doit conduire à identifier les actions à mener en priorité pour maîtriser autant que faire ce peut, les risques auxquels l'entreprise est exposée ». Le but de l'évaluation des risques pendant la phase de planification dans une mission d'audit est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer, (Renard 2010 :233).

Une fois que les menaces ont été identifiées et que les risques ont été évalués, le travail d'évaluation des risques doit servir à établir une stratégie de réduction des risques et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Cette stratégie vise à s'octroyer des moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'actions les plus efficaces pour anticiper certaines situations dangereuses, ou de réduire au maximum les conséquences en cas de survenance (Jiménez & al. 2008 :128).

### **2.1.3. Facteurs de réussite d'une évaluation des risques opérationnels**

L'évaluation des risques opérationnels d'un processus exige la combinaison de plusieurs facteurs pour sa réussite. Ces facteurs sont relatifs à l'environnement interne de l'entreprise et forment des préalables primordiaux à la réussite de toute démarche d'évaluation des risques opérationnels. Ce sont eux qui déterminent les moyens et les ressources allouées. Selon Curaba et al. (2009 :29), une démarche d'évaluation des risques opérationnels aura toutes ses chances de réussir si elle s'appuie sur les facteurs suivants :

- ♦ l'implication de la direction générale ;
- ♦ la détermination d'objectifs clairs ;
- ♦ la désignation d'un responsable « risk manager » ;

- ♦ la mise en place d'un groupe de travail de qualité ;
- ♦ l'affectation des moyens adéquats.

L'implication de la direction générale permet d'accorder de l'importance au processus d'évaluation des risques et permet de garantir l'adhésion du personnel. Cette implication doit être appuyée par la définition d'objectifs clairs et précis. Selon Mareschall (2003 :44), la définition d'objectifs se situe tant au niveau du plan stratégique qu'au niveau de la cartographie. De même il faut obligatoirement engager un risk manager pour qu'il puisse identifier les risques purs significatifs que rencontre la société et pour prescrire des techniques efficaces pour les managers. L'équipe chargée de l'évaluation des risques doit disposer de toutes les compétences nécessaires et renfermer des opérationnels qui connaissent mieux les zones à risque du processus à étudier. L'évaluation des risques opérationnels exige aussi d'importants moyens humains, matériels et financiers.

## **2.2. Les étapes d'évaluation des risques opérationnels**

Eu égard de la nature du processus étudié, de l'objectif recherché par l'organisation et les moyens affectés, l'évaluation des risques peut durer plusieurs mois et il n'existe pas une démarche standard d'évaluation des risques opérationnels. La démarche que nous avons adoptée a été inspirée des pratiques de certains auteurs.

### **2.2.1. La prise de connaissance**

Il constitue la phase préalable de l'évaluation des risques opérationnels. Elle permet d'aplanir l'évaluation et d'analyser l'activité de l'entité mais aussi de simplifier l'identification et l'évaluation des risques opérationnels.

#### **2.2.1.1. Préparation de l'évaluation**

L'évaluation des risques opérationnels pouvant demeurer une opportunité d'établir une démarche de prévention solide et efficace doit être conçu en prenant les facteurs clés de succès cités plus haut.

#### **2.2.1.2. Analyse de l'activité et description du processus**

L'intérêt de la description du processus étudié est de bien identifier toutes les activités qui le composent afin de n'oublier aucune. Elle permet de bien comprendre le processus et

d'identifier les principales zones à risques. Selon Curaba & al (2009 :71), pour mieux identifier les risques, il est indispensable de s'intéresser de plus près aux activités exercées par l'administration en analysant les documents de traçabilité existants ( procédures, rapports de vérifications périodiques etc.).

### **2.2.2. Identification des risques opérationnels**

La particularité des risques opérationnels est qu'ils ne sont pas concernés par un secteur d'activité spécifique. Par conséquent pour les identifier, il faut au préalable, les répertorier de la manière la plus exhaustive possible en terme de facteurs de risques ou situations à risques, causes de ces événements et conséquences. Cette identification des risques opérationnels doit faire partie d'un plan d'optimisation et de contrôle de l'entreprise.

Pour débiter ce recensement, plusieurs techniques d'identification des risques opérationnels sont utilisés et combinés ( Courtot, 1998 :46). A titre d'exemple nous avons :

- ♦ l'identification par analyse historique : elle se caractérise par la consultation des bases de données des risques opérationnels rencontrés dans l'entreprise antérieurement (Jimenez & al., 2008 :164) ;
- ♦ l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : elle se fait sur la base des changements de l'environnement auxquels l'entreprise est confrontée ;
- ♦ l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : elle consiste à identifier les risques opérationnels susceptibles d'affecter chaque actif à partir de l'analyse des actifs créateurs de valeur dans l'entreprise ( Bapst, 2003 :2) ;
- ♦ l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : cette technique consiste à identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur ces objectifs. L'efficacité de cette technique repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont ;
- ♦ l'identification basée sur les check-lists : c'est une technique qui consiste à dresser un listing de tous les risques couvrant les différents domaines de l'entreprise pour permettre une meilleure identification des risques ;
- ♦ l'identification par les tâches élémentaires : elle se caractérise par le découpage de l'activité en tâches élémentaires, et l'indication pour chaque tâche de son objectif, ce qui permet ainsi d'identifier les risques y afférents ( Renard, 2010 :195-196).

### **2.2.3. Evaluation des risques opérationnels**

L'évaluation du risque repose sur trois facteurs:

- ♦ la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- ♦ la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- ♦ le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Chevassu, 2008 :35) ; (Renard, 2006 : 139) ; MADERS, 2006 :48).

Il n'existe pas une méthode figée d'évaluation des risques opérationnels cependant selon l'IFACI (dans COSO 2, 2006:78), la méthodologie d'évaluation des risques d'une entreprise peut s'appuyer sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

#### **2.2.3.1. Evaluations par la méthode quantitative**

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat (Maders, 2006 :48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 :8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2010 : 155), bien qu'une démarche qui conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 : 48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est qualitative.

#### **2.2.3.2. Evaluations par la méthode qualitative**

Selon Descroches & al. (2003 : 58), « l'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité des risques. La gravité détermine le degré de l'impact sur l'homme, sur les biens ou l'environnement naturel. Cette méthode a pour but d'identifier des événements, des conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarii, des actions à entreprendre pour diminuer les risques ». Les cotes telles que "insignifiante ou négligeable", "marginale ou grave", "critique ou catastrophique" sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbables", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 :36). Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders, 2006 :49). Nous

proposons ainsi l'exemple ci-dessous d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par (Barthelemy & al 2011 : 65).

**Tableau 3 : Echelle de cotation de la gravité du risque**

Degré	Qualification	Impact
5	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause
4	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complètement mais très grave et doit impérativement être traité
3	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps à titre provisoire
2	Gênant	Porte à la conséquence, mais reste tolérable
1	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable

Source : Barthelemy & al (2011 : 65)

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, etc. et quand à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci (Anarisk, 2006 :2).

De même pour la gravité, Barthelemy & al. (2011 :65) proposent cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque**

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

Source : Barthelemy & al. (2011 :65)

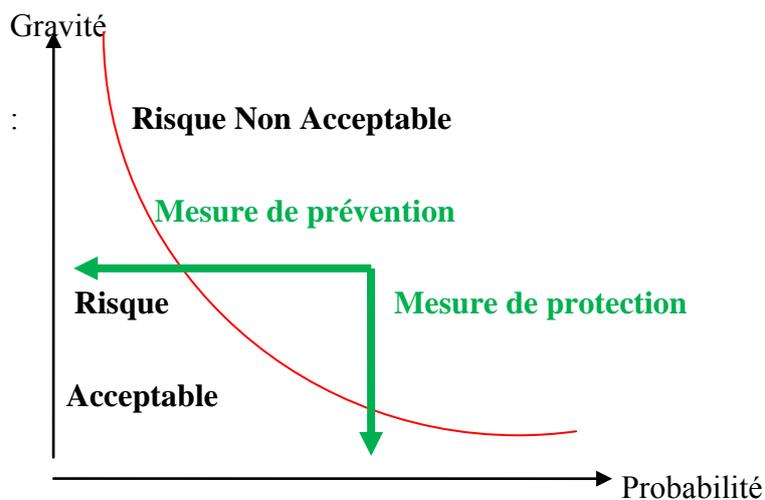
### 2.2.4. Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques constitue l'étape intermédiaire entre l'identification du risque (probabilité, gravité) et l'établissement du dispositif qui mettra prioritairement sous contrôle les risques du haut du classement. Elle consiste à classer dans un ordre décroissant les niveaux de risque résiduel résultants de l'évaluation. Elle se fait sur la base de la criticité, qui veut être le produit de deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition des risques opérationnels.

Lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable et lorsque ces deux critères sont très importants, il est qualifié d'inacceptable. On édicte alors des mesures de prévention et de protection afin de réduire et éviter le risque.

Le graphique ci-dessous illustre bien ce concept :

**Figure 1 : Hiérarchisation des risques opérationnels**



Source : Davoust (2006 : 56)

### 2.2.5. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

Dans le but de définir les actions à mettre en oeuvre pour maîtriser les risques identifiés, nous allons chercher à déterminer pour chacun des risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. C'est-à-dire chercher à répondre à la question : Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? Renard, (2010 :

197). A ce stade, le niveau de sophistication du management des risques doit être adapté naturellement en fonction des circonstances.

Pour répondre à cet impératif d'amélioration continue, l'auditeur va chercher les meilleures pratiques de gestion des risques pour renforcer son système de contrôle interne. Il peut faire recours à plusieurs techniques dont les plus courantes sont:

- ♦ l'analyse documentaire ;
- ♦ la formation continue ;
- ♦ la participation aux conférences et colloques ;
- ♦ le benchmarking.

#### **2.2.6. Etablissement des plans d'actions**

L'évaluation des risques permettra l'identification des moyens de prévention existants et ceux qui restent à prévoir. Selon Fertel ( 2008 :1), les plans d'actions peuvent comporter deux types d'actions de préventions :

- ♦ les actions de réduction :qui peuvent être soit des moyens / des dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens / dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences des risques ;
- ♦ les actions de surveillance : elles sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité / efficacité et la pérennité des moyens / dispositifs de maîtrise des risques.

L'établissement d'un plan d'action présente de nombreux avantages à savoir :

- ♦ la réévaluation périodique des dispositifs existants ;
- ♦ l'intégration des grands principes de contrôle interne ( la séparation des fonctions, l'ensemble des réglementations applicables et des normes de déontologies) mais aussi les plans de continuité d'activités.

### **2.2.7. Le suivi des actions d'améliorations du processus**

Selon Jimenez et al.(2008 :127) « Il est donc opportun de procéder au suivi afin d'améliorer le processus, une fois les plans d'actions établies ».

#### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre portant sur la démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable, nous avons pu approfondir notre compréhension sur plusieurs aspects liés au thème.

Il s'agissait d'abord d'appréhender l'évaluation des risques opérationnels et les principaux objectifs qu'elle recherche.

Nous nous sommes ensuite intéressés à la revue de la littérature portant sur la démarche d'évaluation des risques opérationnels et ses différentes techniques.

Après les approfondissements opérés dans ce deuxième chapitre, notre étude se poursuivra avec un troisième chapitre qui portera sur la méthodologie de l'étude. Il s'agit alors de préciser quelle approche méthodologique allons-nous adopter pour la partie pratique de l'étude.

### **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Après la revue de la littérature qui nous a permis d'approfondir notre connaissance du thème, nous allons maintenant présenter la méthodologie de recherche que nous allons adopter, le modèle d'analyse et les outils de collecte de données pour l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

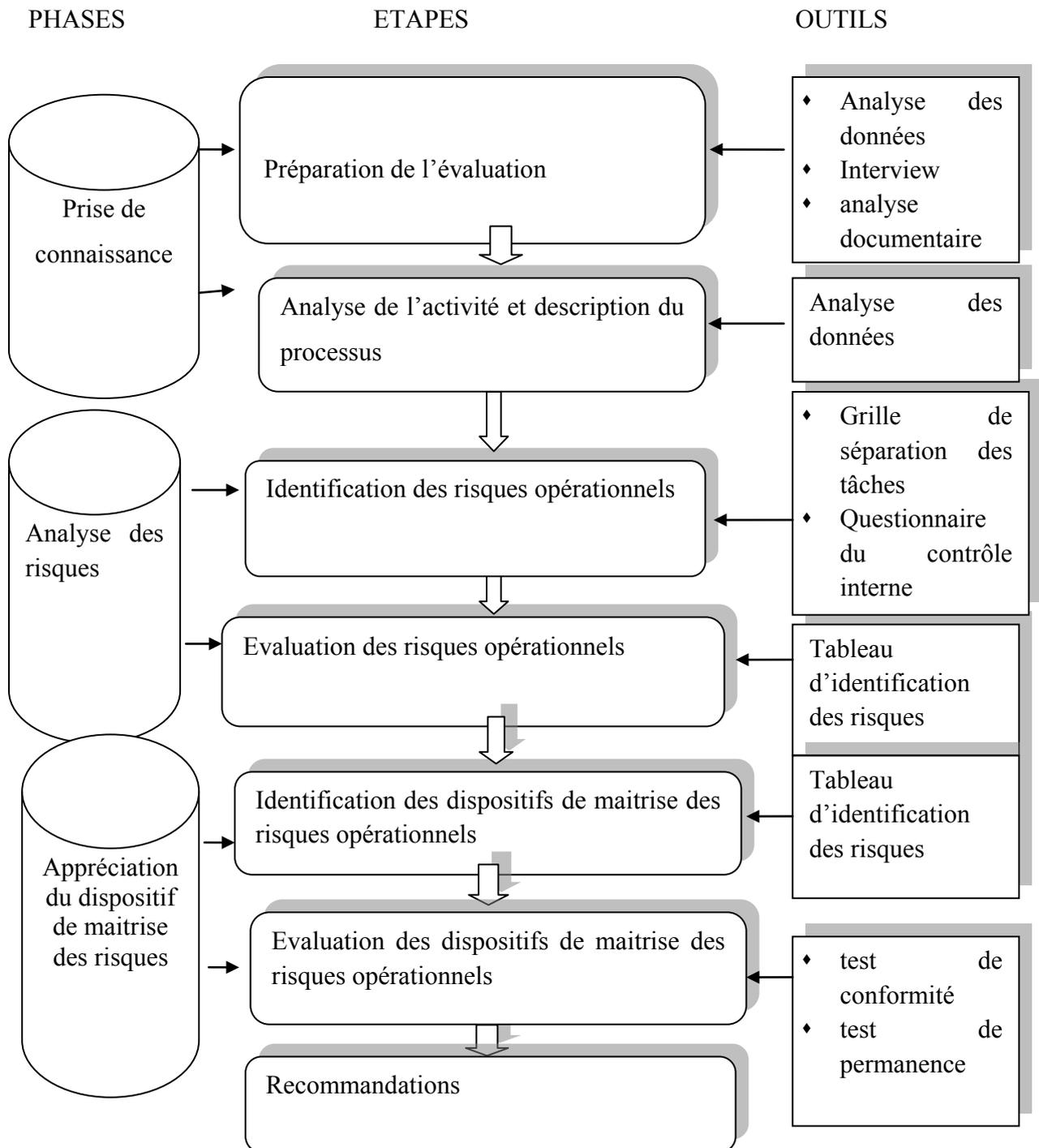
#### **3.1. Présentation du modèle d'analyse**

Selon JIMENEZ & al. (2008 :55), un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié.

L'analyse consiste à diminuer les informations pour les catégoriser, et les mettre en relation avant d'arriver à une description, une explication ou une configuration. Elle est perçue comme étant le processus par lequel le chercheur élabore ses conclusions à partir des théories embrigadées, des questions émergentes et des observations empiriques. Deux niveaux d'analyse existent. Les travaux engagés durant le déroulement de l'étude empirique d'une part. Ces derniers servent à l'élaboration d'un construit significatif. Les analyses réalisées pour rédiger une explication du phénomène, d'autre part.

Le modèle que nous avons mis en évidence comprendra quatre (4) étapes. La première étape consiste à faire une prise de connaissance de la Liaison Maritime Dakar Gorée, d'analyser ses activités et de procéder à une description du processus comptable. La deuxième étape est consacrée à l'identification des risques. Dans une troisième étape, nous évaluerons la probabilité et l'impact de chaque risque opérationnel identifié et enfin dans une quatrième étape, nous procéderons à une appréciation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

**Figure 2 : Modèle d'analyse**



Source : nous-mêmes

### **3.2. Les outils de collecte et analyse des données**

Dans le souci de trouver une solution à la problématique, nous avons fait recours à la technique de collecte et d'analyse de données. Ces techniques doivent remplir certaines conditions à savoir : être acceptable pour les sujets d'observation, être appropriée au but de la recherche, être discrète. Nous avons utilisé plusieurs outils.

#### **3.2.1. Les outils de collecte de données**

Plusieurs techniques et outils de collectes de données ont été utilisés pour mieux concrétiser notre travail.

##### **3.2.1.1. Interview (guide d'entretien)**

Nous avons opéré à des interviews avec les différents acteurs du processus comptable. L'interview nous a permis de comprendre la structuration du processus comptable ainsi que les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs. Dans la réalité, elle a été élaborée grâce aux guides d'entretien afin d'éviter d'improviser devant les audités et de nous focaliser sur le nécessaire.

##### **3.2.1.2. L'observation**

L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans la mesure où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines plutôt que les données verbales. C'est un outil de collecte de données par lequel nous observons de nous-mêmes des processus et des comportements se déroulant à la LMDG pendant une période de temps délimitée.

##### **3.2.1.3. L'analyse documentaire**

Elle repose sur l'exploitation des documents existants en interne. Donc, nous avons consulté le manuel des procédures, les rapports d'audit, le chrono de classement des documents comptables. L'exploitation de ces documents nous a permis de mieux cerner le processus comptable de la LMDG.

### **3.2.2. Les outils d'analyse de données**

Les outils ci-dessous ont été utilisés pour analyser les données. Il s'agit du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches, du tableau d'identification des risques et des tests de permanence et d'efficacité.

#### **3.2.2.1. Questionnaire de contrôle interne**

C'est un outil d'appréciation des différents contrôles mis en place par l'entreprise conformément aux objectifs dans le but de déceler les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Pour mener à bien cette étude, nous mettrons en œuvre des QCI<sup>3</sup> que nous présenterons à l'ensemble des acteurs du processus comptable afin d'identifier à chaque étape, les dispositifs de contrôle interne mis en place et les risques y afférents.

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

Elle permet de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes. Sa lecture permet de repérer sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier. Dans le cadre de cette étude, nous présenterons une grille de séparation des tâches afin de repérer si possible les manquements liés à la séparation des fonctions.

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

Ce tableau permet de découper le processus en ensemble homogène afin d'identifier les risques opérationnels rattachés à chacune. Nous avons dressés le tableau d'identification au niveau de chaque processus. Ceci nous a permis d'identifier les risques eu égard aux dispositifs de contrôle interne existants.

#### **3.2.2.4. Les tests de permanence et de conformité**

Les tests de permanences permettent de valider ou d'infirmer les forces relevés dans la description des procédures de contrôle interne. Pour ce faire, nous pourrions soumettre à un test un processus pour nous assurer de l'application de la procédure dans le temps.

---

<sup>3</sup> Les QCI ont été adaptés des questionnaires tirés du support opérationnel de la CNCC.

Les tests de conformité quant à eux permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués.

### **Conclusion de la première partie**

Les risques opérationnels sont de plus en plus présents dans les entreprises, et la nécessité de les évaluer s'impose naturellement. Face à cette situation, les managers sont appelés à doter leur organisation de dispositif de maîtrise de risques performants capable de s'opposer à la menace des risques.

Cette partie consacrée à la revue de la littérature, nous a permis de passer en revue les différents types de risques liés au processus comptable aussi bien que les méthodes et les étapes d'évaluation des risques opérationnels. A cela s'ajoute aussi que nos différentes recherches nous ont permis de connaître les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus comptable. Toutefois, quelques soient les outils et techniques de maîtrise des risques mis en place, il demeurera toujours un risque inhérent à l'organisation. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risques acceptable, dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau.

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

Actuellement la problématique de la gestion des risques dans les entreprises et autres organisations se pose avec une réelle acuité. Pour faire face à cela, les entreprises se dotent de plus en plus de dispositifs de contrôle interne efficace en vue de maîtriser les risques opérationnels liés au processus comptable.

Après avoir fait une revue de littérature dans la première partie, la LMDG nous servira de cadre pour mettre en œuvre la phase pratique de l'étude.

Notre première partie s'articulera donc autour de trois chapitres :

- ♦ chapitre 4 : Présentation de la LMDG ;
- ♦ chapitre 5 : Description du processus comptable de la LMDG
- ♦ chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA LIAISON MARITIME DAKAR GOREE (LMDG)**

Nous allons entamer notre étude par une brève présentation de la Liaison Maritime Dakar Gorée. Cela nous permettra de faire une prise de connaissance de la Liaison. Cette présentation portera sur son historique, sa mission, les membres de la commission de contrôle et son organisation.

### **4.1. Historique**

La LMDG a été créée par la volonté de l'Etat à assurer la continuité territoriale du pays et le développement du secteur du transport maritime des passagers, relier l'humanité à son histoire de l'île de Gorée furent un enjeu socioéconomique pour le Sénégal au lendemain des années 1970. C'est ainsi qu'une convention pour l'exploitation de la LMDG fut signée entre trois entités : d'une part le gouvernement du Sénégal, le Ministre chargé des finances et le Ministre chargé des transports maritimes représentés dans le cadre de la convention par le Directeur Général de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar ( SN PAD), et d'autre part la ville de Dakar, représentée par le Maire de la Ville de Dakar.

Les conditions de cette gestion sont précisées dans la convention N° 174 pour l'exploitation de la LMDG du 17 octobre 1973 dans le cadre du décret N° 67 146 du 15 février 1967 en son article 12.

Le Directeur Général du PAD, pour lui donner toute son efficacité et son autonomie, l'a érigée en Administration Autonome par la décision N° 098 / PAD/ DG/ LMDG/ DG du 21 février 1994 et nommé un Administrateur délégué à cet effet. Ce dernier a entre autres missions celle de rendre à LMDG son autonomie pour améliorer sa gestion.

La desserte de l'île de Gorée, située à 2,5 km au large de la rade du port autonome de Dakar est actuellement assurée par deux chaloupes de (350) places : COUMBA CASTEL et BEER nouvellement acquise dont la gestion est confiée au Port Autonome de Dakar.

## **4.2. Mission**

Le service de la LMDG est un service de transport public mis en place par l'Etat pour assurer la continuité territoriale du pays entre le continent et l'île de Gorée, notamment le transport en mer le long de la côte.

## **4.3. La commission de contrôle**

La commission de contrôle donne son avis pour l'aliénation d'actifs proposés par la LMDG, la décision d'aliénation étant du ressort de l'Etat.

Une commission de contrôle dont la composition est fixée par la convention doit se réunir pour examiner et approuver le compte d'exploitation prévisionnel et les états financiers présentés par la LMDG. Elle peut exercer ou faire exercer tout contrôle qu'elle estime nécessaire. A cet effet, un audit externe des commissaires aux comptes de la LMDG sera requis tous les deux (02) ans par la commission de contrôle. Cette dernière se réunit sur convocation de son président tous les trois mois pour statuer sur les états d'exécution budgétaire.

La commission de contrôle est composée comme suit :

- ♦ un représentant du Ministre chargé des transports maritimes ;
- ♦ un représentant du Ministre chargé de l'Economie et des Finances ;
- ♦ deux représentants de la Ville de Dakar dont un de l'exécutif ;
- ♦ un représentant du Ministre chargé du Tourisme ;
- ♦ un représentant du Ministre chargé du Commerce ;
- ♦ un représentant de la commune d'arrondissement de Gorée ;
- ♦ un représentant de la chambre de commerce.

L'administrateur délégué de la LMDG est rapporteur devant la commission de contrôle et peut être accompagné par ses collaborateurs.

La présidence de la commission de contrôle est assurée à tour de rôle par les représentants de l'Etat signataire de la convention. Ces représentants assurent alternativement la fonction de présidence et de vice présidence.

#### **4.4. Organisation de la LMDG**

Les fonctions de l'administration sont supervisées et contrôlées par l'Administrateur Délégué de la LMDG, Membre du Conseil d'Administration du Port Autonome de Dakar, les pouvoirs du Conseil lui sont délégués directement comme étant le N°1 de la LMDG. Il est chargé sous l'autorité exclusive du Directeur Général du PAD, d'assurer, avec les chaloupes mises à sa disposition ou tout autre moyen adéquat, la desserte sur l'île de Gorée, dans les conditions de sécurité requises.

A ce titre il est chargé notamment :

- ♦ d'assurer la bonne exploitation des chaloupes sur leur maintenance pour les rendre aptes en permanences au transport des passagers en relation avec la direction des infrastructures et de la logistique ;
- ♦ de veiller sur l'évolution des recettes, la maîtrise des charges d'exploitation et de la satisfaction des usagers ;
- ♦ de présenter à la commission de contrôle de la LMDG avec l'accord du Directeur Général du PAD, les projets de budget, les états financiers, les états d'exécution budgétaire de toute proposition de modification de tarif.

L'administration de la LMDG comprend :

- ♦ le secrétariat particulier ;
- ♦ le service administratif et financier ;
- ♦ le service exploitation ;
- ♦ le bureau technique ;
- ♦ le bureau marketing.

#### **4.4.1. Le secrétariat particulier**

Le secrétariat particulier comprend l'attachée de direction et l'agent de service.

##### **4.4.1.1. L'attachée de direction**

Elle a en charge :

- ♦ la préparation des courriers et courriels ;
- ♦ la réception des courriers et courriels ;
- ♦ le classement des notes, lettres et autres dossiers ;
- ♦ l'archivage des correspondances et dossiers ;
- ♦ l'organisation des rendez vous et réunions ;
- ♦ la préparation et la transmission des convocations et réunions ;
- ♦ l'accueil physique et téléphonique ;
- ♦ l'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

##### **4.4.1.2. L'agent de service**

Il a en charge :

- ♦ La distribution du courrier ;
- ♦ La gestion des photocopies ;
- ♦ l'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

##### **4.4.1.3. Le service administratif et financier**

Il a en charge :

- ♦ l'élaboration des états financiers dans les délais ;
- ♦ le suivi des recommandations des experts comptables ;
- ♦ l'élaboration et le suivi des budgets ;
- ♦ la supervision de la tenue de la comptabilité ;
- ♦ le suivi de la trésorerie ;
- ♦ l'analyse et la justification trimestrielle des comptes ;

- ♦ la gestion et le suivi du plan de renouvellement des immobilisations ;
- ♦ le recouvrement des créances ;
- ♦ l'exécution de toutes tâches confiées par l'administrateur délégué dans le cadre du service.

#### **4.4.2. Le service exploitation et sécurité**

Placé sous l'autorité de l'administrateur délégué, il a en charge :

- ♦ de veiller au respect des lois et règlements à la flotte, au personnel embarqué ;
- ♦ d'assurer le suivi de l'exécution des programmes d'entretien, de nettoyage quotidien et de désinfection trimestrielle des chaloupes ;
- ♦ de veiller au renouvellement des permis de navigation et classe des chaloupes, en relation avec le bureau VERITAS ;
- ♦ de veiller au respect des horaires de chaloupes, à la bonne tenue des membres d'équipages et l'avitaillement en gasoil à bonne date des dites chaloupes ;
- ♦ de tenir chaque semaine des statistiques sur les rotations et les consommations de gasoil et de lubrifiant des chaloupes ;
- ♦ d'assurer le suivi régulier des carnets pont des chaloupes et la mise à jour des rôles d'équipages
- ♦ de produire des rapports mensuels sur l'exploitation du matériel naval.

Dans la fonction Exploitation et Sécurité nous avons différents postes de responsabilités à savoir :

##### **4.4.2.1. Les patrons de bordée**

Ils sont au nombre de deux dans chaque équipe et sont solidairement chargés de conduire le navire à bon port (de l'appareillage à l'accostage). Ils sont aussi chargés de l'exécution à bord des lois et règlements fixés par les autorités de la marine marchande.

Le patron de bordée principale est chef à bord et est responsable de tout navire, il répond de tout dysfonctionnement dans l'exécution des tâches à bord. Il est chargé de garantir la sécurité à l'embarquement, à bord et au débarquement. Il assure le rôle d'abandon à bord et veille à la stabilité de l'embarcation. Il surveille les travaux du second patron de bordée, du maître d'équipage, du chef mécanicien des matelots. Il veille à l'exécution de toutes les

autres tâches qui lui seront confiées par le Chef du Service d'Exploitation et Sécurité ou par le Responsable Technique. Le second patron de bordée assiste le premier dans l'exécution de ses tâches ; il surveille les travaux des maîtres d'équipage et des matelots ; il garanti la sécurité du navire. Il supervise le mouillage des ancrs chaque semaine et mentionne sur le carnet de bord, il surveille l'état des coupées d'embarquement des passagers et veille sur le bon fonctionnement des moyens de communication. Il assure également toutes les autres tâches qui lui seront confiées par le premier chef de bordée dans le cadre du service.

Il est formellement interdit aux patrons de bordées de retenir ou de ramener la chaloupe vers le quai après son départ sauf cas exceptionnels de force majeure ou pour motif légitime ; et le cas échéant, il leur incombe de fournir des explications nécessaires au Chef de Service Exploitation et Sécurité et au besoin à l'Administrateur.

#### **4.4.2.2. Le Maître d'Equipage**

Solidairement avec les matelots, fait le mouillage des ancrs chaque semaine. Il supervise les travaux des matelots et veille, tout en y participant, aux normes et règles de sécurité édictées à bord. Il veille quotidiennement à la propreté de la chaloupe sur l'état des amarres et du matériel d'entretien mis à leur disposition. Il assure la sécurité des bagages embarqués et veille à la mis en place des coupées (passerelles) à l'embarquement et au débarquement.

#### **4.4.2.3. Les mécaniciens**

Ils sont au nombre de deux dont un chef et un second. Ils sont chargés du maintien des moteurs en bon état et de la réparation des machines en pannes. Ils doivent assurer une bonne gestion de l'outillage et du stock de pièces de rechange. Le chef mécanicien assiste le Responsable Technique dans l'exécution de ses tâches.

#### **4.4.2.4. Les matelots**

Le matelot assiste le maître d'équipe dans l'exécution de ses tâches. Il est chargé de l'entretien des navires notamment de l'assainissement. Il s'occupe de l'amarrage et du largage de la chaloupe et veille sur la sécurité des passagers. Il doit aussi aider les passagers à l'embarquement et au débarquement notamment les personnes de (3<sup>ème</sup>) âge et celles souffrant d'un handicap en collaboration avec l'agent de wharf et les membres du Groupement National des Sapeurs pompiers.

Il appartient au matelot de veiller sur les bagages embarqués, à la mise en place des coupés et à leur état et au matériel de sécurité à bord. Les matelots sont tenus d'être à leur poste à l'appareillage comme à l'accostage de la chaloupe. Ils doivent faire des rondes pendant la traversée pour s'assurer de la bonne marche des infrastructures et du respect de la réglementation par passagers.

#### **4.4.2.5. Les agents de wharf**

L'agent de wharf veille sur la bonne gestion sur des quais. Il est chargé d'amarrer la chaloupe à son arrivée et de la larguer à son départ, d'ouvrir la barrière sur le quai. Il doit aussi aider les passagers en l'embarquement et au débarquement en collaboration avec les matelots et les membres du Groupement National des Sapeurs Pompiers ; veiller à l'assainissement du quai et les infrastructures qui y sont installées. Il doit être présent à chaque arrivée de la chaloupe ou de toutes les autres embarcations habilitées à effectuer la traversée Dakar Gorée, il exécute aussi les autres tâches qui lui sont confiées par le chef du service exploitation et sécurité dans le cadre du service.

#### **4.4.2.6. Les agents de sécurité**

Ils doivent veiller sur la sécurité des passagers et des véhicules stationnés sur le parking. Ils informent la clientèle des modalités de fonctionnement du parking et veillent à son assainissement. Ils doivent aussi veiller sur les entrées et les sorties des passagers et du matériel de la LMDG.

#### **4.4.2.7. Les agents de la police et de la gendarmerie**

Ils supervisent les embarquements et débarquements, ils sont chargés de veiller à tous les interdictions, notamment à l'application de règlement de police (plongeon, vente ambulante, etc.). En outre, ils veillent au respect des interdictions de passagers vers Gorée par tous moyens autres que ceux de la LMDG.

#### **4.4.3. Le bureau technique**

Il est chargé :

- ♦ d'élaborer et de suivre l'exécution du plan de maintenance de chaque chaloupe et du plan d'entretien préventif des chaloupes en relation avec la direction des infrastructures et de la logistique du PAD ;
- ♦ de programmer et de suivre les travaux de carénage et de grosse réparation et d'en établir des rapports ;
- ♦ d'assurer le suivi journalier des carnets machines des chaloupes et le suivi hebdomadaire de la consommation de lubrifiant desdites machines ;
- ♦ d'assurer la gestion et le suivi de l'outillage, des stocks de pièces de rechanges avec le magasinier ;
- ♦ de produire des rapports sur l'exploitation du matériel naval et du parc automobile.

#### **4.4.4. Le bureau marketing**

Placé sous l'autorité de l'administrateur délégué, le bureau marketing est chargé :

- ♦ d'optimiser la promotion commerciale et la fidélisation de la clientèle de la LMDG ;
- ♦ le suivi du planning de réduction ;
- ♦ le suivi journalier des observations faites par les contrôleurs ;
- ♦ de collecter et de traiter périodiquement toutes les informations utiles sur le trafic, la satisfaction de la clientèle, la saisonnalité du trafic etc. ;
- ♦ d'assurer la gestion de la clientèle (accueil, information, site web, orientation).

La fonction marketing est couplée au contrôle des accès (passagers et bagages). Ce dernier consiste à la vérification de la conformité des titres de voyage par rapport à la catégorie. Les passagers détenant une carte d'abonnement doivent présenter leur carte de transport à chaque traversée. Les contrôleurs sont chargés de veiller à la stricte observation de cette règle. Ils doivent s'assurer du verrouillage des voies d'accès à l'embarquement (porte d'embarquement et tourniquet) dès le signal de départ de la chaloupe ou dès le blocage des tourniquets qui effectuent le comptage des passagers.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de passer en revue l'entité, d'étudier notamment son historique, son organisation, son personnel et sa situation géographique. A présent, nous allons nous intéresser à la description du processus comptable au sein de la LMDG.

## **Chapitre 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA LMDG**

La notion de processus comptable peut être définie comme un enchaînement de tâches successives à la charge des ordonnateurs et des comptables, qui débute au fait générateur et se termine et se termine par une action définitive. Trois volets caractérisent un bon processus :

- ♦ une bonne organisation des tâches et des acteurs ;
- ♦ une documentation des procédures et des risques ;
- ♦ une traçabilité des opérations.

Le système d'information de base de toute entreprise demeure sur sa comptabilité en ce sens qu'elle permet d'avoir une vision globale de l'entreprise et de son patrimoine.

Grâce à notre observation nous avons pu avoir des éléments de réponses sur les objectifs, l'organisation, le traitement comptable et les différentes missions exécutées par le personnel du service administratif et financier.

### **5.1. Objectif de la comptabilité à la LMDG**

La comptabilité générale est un système d'information se présentant sous la forme d'un ensemble de documents. Son but premier est de décrire les opérations de l'entreprise à l'intention des parties prenantes (fournisseurs, actionnaires, prêteurs etc.).

Les objectifs sont :

- ♦ déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise ;
- ♦ promouvoir la crédibilité de l'entreprise ;
- ♦ mesurer la variation du patrimoine d'une période à l'autre.

### **5.2. Organisation comptable**

De par la convention qui lie la LMDG au port il y'a une prééminence de la tutelle. En d'autre terme, le comptable de la LMDG se charge de l'enregistrement des opérations au niveau des comptes d'imputation prévues par le SYSCOA sous le contrôle de la DFC qui enregistre les opérations de l'entité sous tutelle sur un compte d'attente et assure la supervision et le contrôle budgétaire.

La LMDG dispose et applique un manuel de procédures administratives comptables et financières de nature à assurer l'exactitude et la fiabilité des informations et des rapports.

A travers des méthodes d'acquisition et d'utilisation du patrimoine immobilisé, des procédures d'exécution des opérations liées aux activités et au fonctionnement, un manuel de procédures vise :

- ♦ une organisation adéquate du travail en vue d'un fonctionnement global performant ;
- ♦ un cadre propice à la réalisation des objectifs dans les meilleures conditions d'efficacité ;
- ♦ une protection et une prévention optimales du patrimoine corporel et incorporel ;
- ♦ un système fiable de création, de circulation et d'archivage de l'information ;
- ♦ un cadre fonctionnel de référence quant à la gestion satisfaisante des relations avec les partenaires externes.

### **5.3. Traitement comptable au sein de la LMDG**

Les caractéristiques d'une information comptable portant un caractère décisionnel n'existent que dans un système de traitement performant. Pour être utilisable, l'information est saisie, stockée, transformée et diffusée. Nous avons deux systèmes de traitement : le système manuel et le système automatisé.

#### **5.3.1. Le système manuel**

Dans ce système de traitement manuel les opérations sont assurées par le comptable sans recours à la machine. Il s'agit des imputations des pièces comptables à l'aide d'une fiche d'imputation. Les fonctions d'écriture, de codification sont totalement manuelles. C'est ainsi que la certification des factures se fait de manière manuscrite sur les factures et approuvée par l'Administrateur.

#### **5.3.2. Le système automatisé**

Vu que le SYSCOA a mis en place deux systèmes de traitement comptable à savoir le système classique et le système centralisateur, donc la LMDG a adopté celui du système

classique du fait de la prééminence de la tutelle sus cités. L'ensemble des fonctions du traitement est assuré de manière automatique (sauf la préparation des tâches).

Le système d'information de la LMDG est informatisé à un taux faible. La LMDG, pour la tenue de sa comptabilité utilise un logiciel SAARI piraté à la place d'une licence en bonne et due forme.

#### **5.4. Tâches du service administratif et financier**

Ce service s'attelle à donner à la ligne son statut véritable d'administration autonome en soumettant à Monsieur le Directeur Général et de tenir une comptabilité générale propre à la ligne, en respectant les principes et règles comptables pour assurer la régularité, la sincérité et la fiabilité. C'est au sein de ce service qu'est effectuée la gestion de la trésorerie avec la collaboration de la direction comptable et financière du Port Autonome de Dakar. Il faut noter que la comptabilité de la LMDG se résume à une gestion de la trésorerie (tenue de caisse), à l'enregistrement des dépenses engagées et des recettes issues de la vente des tickets. Nous allons donner les différentes tâches des agents intervenant dans ce service.

##### **5.4.1. Le responsable bureau comptable**

Il est placé sous l'autorité du chef du service administratif et financier. Il est chargé :

- ♦ de la tenue régulière correcte et sincère de la comptabilité générale et analytique ;
- ♦ de gérer les bons de commande ;
- ♦ certification des factures ;
- ♦ de la tenue des états de rapprochement trimestriel avec la direction financière du port ;
- ♦ la supervision de la gestion de stocks ;
- ♦ du classement et de l'archivage des pièces comptables ;
- ♦ le suivi de la gestion des approvisionnements ;
- ♦ la gestion d'affectation et de cessions des immobilisations.

### **5.5. Tâche du bureau magasin**

Le responsable du bureau comptable est assisté par un chef magasinier qui a en charge :

- ♦ du suivi et de la gestion des pièces de rechanges, eau, tickets, fourniture de bureau et de lubrifiant ;
- ♦ d'assurer que les mouvements d'entrées et de sorties de stocks sont correctement contrôlés et enregistrés ;
- ♦ de protéger les stocks contre le risque de vol, de dégradation, d'incendie et d'inondation ;
- ♦ de tenir les rapprochements d'inventaires permanents ;

### **5.6. Tâches du responsable de guichet**

A ce niveau deux agents interviennent, il s'agit du responsable du guichet central et du responsable du guichet parking.

#### **5.6.1. Responsable du guichet central**

Le percepteur assure la vente de tickets et de vignettes aux usagers, tient des statistiques par heure de départ de la chaloupe et donne des informations aux usagers en cas de besoin.

Il assure la collecte des recettes, fait l'état journalier des ventes et les présente au chef du service administratif et financier (recettes et tickets restantes). Il doit veiller à l'existence permanente de monnaie et de stock de tickets pour le fonctionnement correct du service. La recette est versée à la direction financière du Port Autonome contre reçu, selon la répartition : les espèces à la caisse, les chèques au service du recouvrement.

Chaque versement au niveau de la caisse principale du PAD, est accompagné d'un bordereau établi par le chef du SAF et signé par l'administrateur de la LMDG.

#### **5.6.2. Responsable du guichet parking**

Il est chargé de la vente des tickets de stationnement aux usagers véhiculés, de la vente de macarons aux abonnés. L'agent informe la clientèle sur les modalités de fonctionnement du parking et veille à la sécurité des véhicules du parking. Il supervise les gardiens (agents chargés de la sécurité mis à sa disposition) et veille à l'assainissement du parking. Il gère et

collecte les recettes du guichet du parking, dresse les états journaliers de ventes et verse les recettes au niveau du bureau comptable.

### **5.7. Processus comptable de la LMDG**

Les bonnes pratiques en matière de comptabilité doivent reposer sur de bonnes procédures comptables, pour son image fidèle, la régularité et la sincérité de l'information financière. C'est dans cette optique que la LMDG ne doit pas omettre l'aspect comptable en son sein. Suite à des entretiens avec différents responsables du SAF et du bureau comptable, nous nous sommes rendu compte qu'il existe un processus comptable dont une partie manuelle et l'autre partie informatisée. Dans le souci d'obtenir des états financiers fiables et transparents, le bureau comptable procède par processus. Notre participation et nos observations, nous ont permis de relever les processus suivants:

#### **5.7.1. La collecte des pièces comptables**

A la LMDG, il existe deux modes de collecte de pièces : les pièces comptables en provenance de ladite entreprise et les pièces comptables en provenance du PAD.

- ♦ les pièces comptables en provenance de la LMDG: il s'agit notamment, des bordereaux et des reçus de versements qui proviennent des recettes quotidiennes. Enfin toutes les pièces sont transmises à la comptabilité pour imputation ;
- ♦ les pièces comptables en provenance du PAD : il s'agit notamment, des liasses ( composé de la facture définitive, du bon de commande ou contrat de prestation de service et du bon de livraison dûment signé par le chef magasinier et l'initiateur de la demande) . Dès l'arrivée des pièces comptables, le comptable fait l'attachement comptable, après l'approbation de l'administrateur le comptable les constate.

#### **5.7.2. Vérification des pièces comptables**

Cette vérification est effectuée par le comptable qui vérifie avec soin et exactitude les imputations passées par les stagiaires ou par lui-même. Il s'agira pour lui de contrôler si la partie double de l'imputation est équilibré, ensuite de vérifier les numéros et les montants des comptes correspondant aux opérations, il s'assure qu'il n'y'a pas de rature ni blanc ni de surcharge sur la fiche d'imputation. Une fois que toutes ces conditions sont réunies, il

oppose sa signature, au cas contraire l'imputation est reprise sur une autre fiche d'imputation.

### **5.7.3. Imputation manuelle des pièces comptables**

Les pièces comptables ainsi collectées sont imputées manuellement par les stagiaires ou le comptable.

### **5.7.4. Saisie informatique des pièces comptables imputées**

La saisie se fait à l'aide d'un logiciel de comptabilité appelé SAARI. En effet pour la tenue de sa comptabilité, le comptable utilise un logiciel SAARI piraté à la place d'une licence en bonne et due forme.

Ce logiciel permet :

- ♦ la création d'un plan comptable ;
- ♦ la gestion de la comptabilité générale ;
- ♦ le rapprochement des comptes ;
- ♦ la recherche d'écritures ;
- ♦ la gestion budgétaire ;
- ♦ la gestion des devises ;
- ♦ le règlement des tiers, relevés clients et relevé tiers ;
- ♦ les éditions des états comptables (grand livre, balance, journaux, etc.).

Soulignons que toutes ces fonctions ne sont pas utilisées par le service comptable de la LMDG

Les journaux comptables créés pour la saisie informatique sont:

- ♦ journaux de caisse (caisse menu dépense),
- ♦ journal des opérations diverses,
- ♦ journaux de ventes.

#### **5.7.5. Contrôle des saisies**

Le comptable procède au contrôle des saisies comptables d'une manière stricte afin de s'assurer réellement de l'équilibre de la partie double, des montants et des numéros des comptes. Après contrôle, les écritures saisies font l'objet d'une validation qui entraîne la mise à jour automatique des comptes.

#### **5.7.6. Edition des documents comptables**

Le comptable édite de façon périodique (mensuel, trimestriel) la balance, les journaux et le grand livre provisoire dans le but d'effectuer un contrôle de cohérence.

#### **5.7.7. Les états de rapprochement**

A chaque période le comptable de la LMDG se rend au niveau de la Direction Financière et Comptable du Port Autonome de Dakar pour effectuer un état de rapprochement avec les comptes du PAD, ceci pour s'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre les deux comptes. Les comptes de trésorerie sont contrôlés et validés par la DFC du PAD en fin d'exercice. L'inventaire des stocks dans le magasin notamment les tickets clients, matériel de bureau et le matériel naval est fait à partir du 31 décembre de chaque année dont l'objectif est faire un rapprochement des stocks physiques avec les stocks théoriques.

#### **5.7.8. L'édition des états financiers**

Après contrôle et vérification, le comptable « exporte » la balance dans le logiciel des états financiers SARI Sage pour l'édition des états financiers et c'est ce même logiciel qui génère les états. Il fait l'analyse des états pour voir si l'exportation est correcte. Une fois que ces états financiers sont opérationnels, alors le commissaire aux comptes passe à la certification. La commission de contrôle qui est chargée d'apprécier les comptes de la LMDG procède à sa publication. Soulignons que la production des états financiers se fait tardivement.

#### **5.7.9. Archivage des pièces comptables**

Après examen et enregistrement de toutes les pièces comptables et états financiers, le comptable passe au classement dans les chronos. Notamment nous avons les chronos des pièces de prestations de services, des recettes, des dépenses, des contrats de travail. Ces

chronos sont numérotés, datés, et classés de manière chronologique et rangés dans les armoires servant pour le contrôle interne, l'audit interne ou externe.

Cette méthode de classement des pièces comptables dans les chronos doit assurer à la LMDG un bon état de conservation et permettre de faciliter leur identification et les recherches à posteriori. La LMDG dispose d'une salle des archives où nous pouvons retrouver des documents datant depuis 10 ans.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de décrire le processus comptable dans son ensemble de la collecte des pièces comptables aux éditions des états financiers. Eu égard à cette description nous constatons que le processus comptable de la LMDG présente des manquements qu'il faut corriger pour parer à d'éventuels risques.

## Chapitre 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE DE LA LMDG

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse de l'existant et présenter un tableau d'identification des risques relatifs au processus que nous étudions.

### 6.1. Identification des risques du processus comptable

Cette identification des risques se fera au niveau du processus comptable.

#### 6.1.1. Analyse et identification du processus comptable

Les risques liés au processus comptable figurent dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Identification des risques opérationnels liés au processus comptable**

Processus comptable	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Observations
Collecte des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Disparition des pièces justificatives reçues</li> <li>♦ Faux et usage de faux des pièces justificatives</li> <li>♦ Falsification des pièces justificatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Image non fidèle des états financiers</li> <li>♦ Atteinte au patrimoine</li> </ul>	Faire signer et enregistrer tous les documents qui entrent en comptabilité	Maitrisé
Vérification des preuves	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Cumul de fonction</li> <li>♦ négligence au niveau de la vérification</li> </ul>	Conflits interpersonnels	La grille de séparation des tâches	Non maitrisé
Imputation des pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Comptabilisation des opérations fictives</li> <li>♦ Double imputation</li> <li>♦ Non exhaustivité des enregistrements</li> </ul>	Image non fidèle des états financiers	S'assurer que la procédure en place est bien respectée	Maitrisé
Saisie informatique des pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Erreurs ou omission de saisies</li> <li>♦ Exaction et jeu d'écriture</li> <li>♦ Inefficacité du progiciel</li> </ul>	Image non fidèle des états	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Vérifier toutes les pièces comptables après la saisie</li> <li>♦ -Se doter d'un logiciel en bon dû forme</li> </ul>	Non maitrisé
Contrôle des saisies	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Contrôle non satisfaisant</li> <li>♦ -Retard dans le contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mauvaise évaluation des comptes</li> <li>♦ Non respect des procédures</li> </ul>	-S'assurer que la procédure mise en place permet de bien vérifier toutes les saisies	Maitrisé
Validation des	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Omission</li> </ul>	Image non fidèle	vérifier que toutes les	Maitrisé

saisies	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Erreur de validation du progiciel</li> <li>♦ Inefficacité du progiciel</li> </ul>	des états financiers	écritures sont validées	
Les états de rapprochement des comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Erreur de pointage</li> <li>♦ Ecart de solde</li> </ul>	Difficulté de se prononcer sur l'état des comptes	S'assurer que les écritures du relevé des comptes correspondent aux écritures du journal de la LMDG	Non maîtrisé
Edition des états financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Retard dans l'élaboration des états financiers</li> <li>♦ Falsification</li> <li>♦ Non certification des comptes</li> </ul>	Image non fidèle des états financiers	S'assurer que tous les éléments qui ont servi à l'établissement des états financiers reflètent la vérité	Non maîtrisé

Source : nous même

## 6.2. Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques

Pour évaluer les risques opérationnels liés au processus comptable, nous avons retenus des pièces comptables sur lesquels des tests de permanence et de conformité ont été réalisés. Il est à noter que ces pièces ont été choisies dans l'exercice 2012.

Cette méthode que nous avons employés consiste à sélectionner un classeur chaque jour ce qui nous a conduit à obtenir un échantillon de 30 classeurs sur un total de 70. Les échantillons choisis sont des reçus de versement de la caisse, des factures, des contrats de prestations et les états financiers de 2010.

Le test de conformité permet de vérifier que l'agent applique effectivement ce qui a été décrit dans les procédures. C'est ainsi que nous avons effectués quelques imputations des recettes journalières, des bordereaux de versement, des factures etc. (annexe 4).

Le test de conformité permet de vérifier quant à lui que les atouts que nous avons décelés sont appliqués permanemment et correctement.

## 6.3. Evaluation des risques opérationnels et des dispositifs de maitrise

En ce qui concerne l'évaluation des risques, nous avons procédé à une évaluation de la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

### **6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance**

L'appréciation de la qualité de ce dispositif a été accomplie par le biais du questionnaire de contrôle interne. Pour cela des cotes allant de un (1) à cinq (5) sont affectés aux cinq (5) niveaux de survenance des événements à risques.

Plus la qualité du dispositif est élevée, plus la probabilité de survenance est faible et vice versa, d'où la qualité du dispositif est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

Les critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance sont résumés dans le tableau suivant ;

**Tableau 6 : Critère d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance**

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Qualificatif	Interprétation	Cote	Probabilité	Interprétation	Cote
Très faible	Dispositif de maîtrise très faible	1	$P \geq 95$	Quasiment certain	5
Faible	Dispositif de maîtrise faible	2	$65\% \leq P \leq 95\%$	Probable	4
Moyen	Dispositif de maîtrise moyen	3	$35\% \leq P \leq 65\%$	Possible	3
Elevé	Bon dispositif de maîtrise	4	$5\% \leq P \leq 35\%$	Peu Possible	2
Très élevé	Très bon dispositif de maîtrise	5	$P \leq 5\%$	Rare	1

Source : nous-mêmes

La probabilité de survenance et la qualité du dispositif sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : Evaluation des risques liés au processus comptable**

Risques	Evaluation des risques				
	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité	Commentaires
1-Disparition des pièces justificatives reçues	3	Moyen	2	33%	Peu possible
2-Faux et usage de faux des pièces justificatives	2	Faible	3	60%	Possible
3-Falsification des pièces justificatives	3	Moyen	3	50%	Possible
4-Cumul de fonction	1	Très faible	4	80%	Probable
5-Négligence au niveau du contrôle	3	Moyen	1	25%	Peu possible
6-Comptabilisation des opérations fictives	2	Faible	3	60%	Possible
7-Double imputation	5	Très élevé	2	29%	Peu possible
8-Non exhaustivité des enregistrements	3	Moyen	3	50%	Possible

9-Erreurs ou omissions de saisies	4	Elevée	2	33%	Peu possible
10-Exaction et jeu d'écriture	2	Faible	3	50%	Possible
11-Contrôle non satisfaisant	5	Très élevé	2	29%	Peu possible
12-Retard dans le contrôle	5	Très élevé	2	29%	Peu possible
13-Inefficacité du progiciel (SAARI)	1	Très faible	4	80%	Probable
14-Omission de saisie	4	Elevé	2	33%	Peu possible
15-Erreur de validation	4	Elevé	1	20%	Rare
16-Retard dans la validation des écritures comptables	2	Faible	3	60%	Possible
17-Déséquilibre de la balance	4	Elevé	1	20%	Rare
18-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	4	Elevé	1	20%	Rare
19-Écart de solde	4	Elevé	3	43%	Possible
20-Erreurs de pointage	4	Elevé	1	20%	Rare
21-malversation	4	Elevé	1	20%	Rare
22-Non certification des comptes	4	Elevé	1	20%	Rare
23-Retard dans l'élaboration des états financiers	2	Faible	3	60%	Possible

Source : nous-mêmes

Les chiffres dans le tableau ci-dessus sont issus des critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques (tableau 6).

### Formule de calcul

Taux de probabilité (%) = cote de la probabilité d'occurrence / (cote de la qualité du dispositif de maîtrise des risques + cote de la probabilité d'occurrence).

### 6.3.2. Evaluation de l'impact des risques

Cette évaluation est généralement faite de façon qualitative sur une échelle de un (1) à cinq (5). Il convient alors de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survient, puis de déterminer le niveau de l'impact.

**Tableau 8 : Echelle de cotation de l'impact des risques**

Cote	Impact	Commentaires
5	Inadmissible	Conséquence d'une gravité inacceptable
4	Vraiment grave	Conséquence significative
3	Relativement grave	Conséquence moyen
2	Gênant	Conséquence tolérable
1	Insignifiant	Conséquence négligeable

Source : nous-mêmes

Les différents impacts des risques du processus comptable sont repris dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 9 : Impact des risques**

<b>Risques</b>	<b>Cote</b>	<b>Impact</b>	<b>Conséquences potentielles</b>
1-Disparition des pièces justificatives reçues	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
2-Faux et usage de faux des pièces justificatives	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
3-Falsification des pièces justificatives	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
4--Cumul de fonction	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
5-Négligence au niveau du contrôle	3	Relativement grave	Conséquence moyen
6-Comptabilisation des opérations fictives	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
7-Double imputation	3	Relativement grave	Conséquence moyen
8-Non exhaustivité des enregistrements	4	Vraiment grave	Conséquence significative
9-Erreurs ou omissions de saisies	2	Gênant	Conséquence tolérable
10-Exaction et jeu d'écriture	4	Vraiment grave	Conséquence significative
11-Contrôle non satisfaisant	2	Gênant	Conséquence tolérable
12-Retard dans le contrôle	1	Insignifiant	Conséquence négligeable
13-Inefficacité du progiciel (SAARI)	4	Vraiment grave	Conséquence significative
14-Omission de saisie	2	Gênant	Conséquence tolérable
15-Erreur de validation	2	Gênant	Conséquence tolérable
16-Retard dans la validation des écritures comptables	2	Gênant	Conséquence tolérable
17-Déséquilibre de la balance	4	Vraiment grave	Conséquence significative
18-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	4	Vraiment grave	Conséquence significative
19-Écart de solde	4	Vraiment grave	Conséquence significative
20-Erreurs de pointage	2	Gênant	Conséquence tolérable
21-malversation	4	Vraiment grave	Conséquence significative
22-Non certification des comptes	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable
23-Retard dans l'élaboration des états financiers	5	Inadmissible	conséquence d'une gravité inacceptable

Source : nous mêmes

## 6.4. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation s'effectue au niveau de la probabilité d'occurrence et de la gravité. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de les classer et de les hiérarchiser dans le but de connaître les risques significatifs.

### 6.4.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Les risques opérationnels liés au processus comptable sont hiérarchisés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence**

Risques	Cote	Commentaires
13-Inefficacité du progiciel (SAARI)	4	Probable
4-Cumul de fonction	4	Probable
2-Faux et usage de faux des pièces justificatives	3	Possible
3-Falsification des pièces justificatives	3	Possible
6-Comptabilisation des opérations fictives	3	Possible
8-Non exhaustivité des enregistrements	3	Possible
10-Exaction et jeu d'écriture	3	Possible
16-Retard dans la validation des écritures comptables	3	Possible
19-Écart de solde	3	Possible
23-Retard dans l'élaboration des états financiers	3	Possible
1-Disparition des pièces justificatives reçues	2	Peu possible
7-Double imputation	2	Peu possible
9-Erreurs ou omissions de saisies	2	Peu possible
11-Contrôle non satisfaisant	2	Peu possible
12-Retard dans le contrôle	2	Peu possible
14-Omission de saisie	2	Peu possible
5-Négligence au niveau du contrôle	1	Rare
15-Erreur de validation	1	Rare
17-Déséquilibre de la balance	1	Rare
18-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	1	Rare
20-Erreurs de pointage	1	Rare
21-malversation	1	Rare
22-Non certification des comptes	1	Rare

Source : nous-mêmes

### 6.4.2. Hiérarchisation selon l'impact

Les risques opérationnels liés au processus comptable sont hiérarchisés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon leur impact**

Risques	Cote	Impact
1-Disparition des pièces justificatives reçues	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
2-Faux et usage de faux des pièces justificatives	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
3-Falsification des pièces justificatives	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
4--Cumul de fonction	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
6-Comptabilisation des opérations fictives	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
22-Non certification des comptes	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
23-Retard dans l'élaboration des états financiers	5	Conséquence d'une gravité inacceptable
8-Non exhaustivité des enregistrements	4	Conséquence significative
10-Exaction et jeu d'écriture	4	Conséquence significative
13-Inefficacité du progiciel (SAARI)	4	Conséquence significative
17-Déséquilibre de la balance	4	Conséquence significative
18-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	4	Conséquence significative
19-Écart de solde	4	Conséquence significative
21-malversation	4	Conséquence significative
5-Négligence au niveau du contrôle	3	Conséquence moyen
7-Double imputation	3	Conséquence moyen
9-Erreurs ou omissions de saisies	2	Conséquence tolérable
11-Contrôle non satisfaisant	2	Conséquence tolérable
14-Omission de saisie	2	Conséquence tolérable
15-Erreur de validation	2	Conséquence tolérable
16-Retard dans la validation des écritures comptables	2	Conséquence tolérable
20-Erreurs de pointage	2	Conséquence tolérable
12-Retard dans le contrôle	1	Conséquence négligeable

Source : nous-mêmes

## **6.5. Plans d'actions**

Après analyse du processus comptable, nous avons pu ressortir les différents risques. Nous avons proposé sur la base des meilleures pratiques de gestion un plan d'actions pour une bonne continuation des activités.

Les plans d'actions sont des actions à prévoir pour transformer les risques inhérents en risques résiduels. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 12 : Plan d'actions**

Risques	Actions correctives	Acteurs de mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
<b>Risques inacceptables</b>			
1-disparition des pièces justificatives	Enregistrement des pièces dès leur entrée	Aide comptable	2 mois
2-faux et usages de faux des pièces justificatives	Contrôle hiérarchique	Le RSAF	2 mois
3-falsification des pièces justificatives	Contrôle hiérarchique	Le RSAF	2 mois
4-cumul de fonction	Elaborer une grille de séparation des tâches	L'administrateur délégué	Permanemment
6-comptabilisation des opérations fictives	Contrôle rigoureux des opérations	Le RSAF	En permanence
8-non exhaustivité des enregistrements	Contrôle rigoureux des enregistrements	Le RSAF	Permanemment
10-exaction et jeu d'écriture	Contrôle hiérarchique	Le RSAF	Permanemment
13-inefficacité du progiciel	Achat d'un logiciel adapté	L'administrateur délégué	2 mois
23-retard dans l'élaboration des états financiers	Fixer un délai d'élaboration	Chef comptable et le RSAF	2 mois
<b>Risques à surveiller</b>			
18-Non concordance des données de la balance auxiliaires avec la balance générale	Suivi régulier des opérations saisies	Le comptable	2 mois
19-Écart de solde	Coordonner avec le DAF du PAD pour chaque mouvement	Le comptable	En permanence
<b>Risques acceptables</b>			
5-négligence au niveau du contrôle	Fixer un délai pour le contrôle	Le comptable	2 mois
7-double imputation	Mise en place d'un système automatique de contrôle	Le comptable	2 mois
9-erreur ou omission de saisies	Classement des pièces comptables	Le comptable	2 mois
11-contrôle non satisfaisant	Suivi régulier	Le RSAF	En permanence
15-erreur de validation	Contrôle rigoureux des travaux	Le comptable	2 mois
16-retard dans la validation des écritures	Maitriser la gestion du temps	Le RSAF	2 mois
20-erreur de pointage	Maitriser le système de rapprochement des comptes	Le comptable	2 mois

Source : nous-mêmes

## **6.6. Recommandations**

Nos recommandations sont issues de l'analyse des risques et sont d'ordres organisationnels et opérationnels. Elles s'adressent aux principaux acteurs du processus comptable de la LMDG, leur appropriation de ces recommandations est la condition sine qua non pour une meilleure maîtrise des risques identifiés.

### **6.6.1. Bonnes formalisations des processus comptables**

La LMDG dispose et applique un manuel de procédure administrative, financière et comptable mais ce manuel doit être actualisé afin de l'adapter au nouvel environnement économique auquel est confronté l'entreprise. L'importance de ce manuel s'explique, entre autres, par la nécessité d'une bonne séparation des tâches, l'établissement des responsabilités, la garantie de l'exhaustivité des enregistrements des opérations comptables etc.

### **6.6.2. Formation, sensibilisation des responsables comptables en matière de gestion des risques**

La formation permet au personnel d'avoir une meilleure maîtrise des risques. Cette formation aura pour but:

- ♦ d'améliorer la qualité du travail grâce à la formation en éthique et déontologie comptable ;
- ♦ de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de la LMDG. L'investissement dans la formation est à la base de toutes améliorations de performances dans le processus comptable ;
- ♦ mettre les agents comptables en état d'assurer avec compétences leurs tâches ;
- ♦ impliquer le personnel aux changements organisationnels et aux modifications des conditions de travail occasionnés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La sensibilisation quant à elle doit être organisée par des risk managers. Elle peut prendre plusieurs formes : des campagnes d'affichages, des colloques ou des questionnaires etc. Ces actions ont pour but d'insuffler une réelle culture du risque au sein de l'entreprise.

### **6.6.3. Dresser une cartographie des risques**

La direction de la LMDG doit obligatoirement dresser une cartographie des risques périodiquement et cette cartographie doit faire l'objet d'une mise à jour régulière. Elle devra se faire assister par toutes les personnes ressources à savoir la cellule audit du PAD et la cellule informatique de sorte que la LMDG puisse mieux maîtriser ses risques.

### **6.6.4. Mise à jour de la convention**

La convention d'exploitation qui lie le Port Autonome de Dakar à la LMDG est dépassée. La mise à jour de la convention d'exploitation approuvée le 17 Octobre 1973 est fortement recommandée et qui aujourd'hui n'est adaptée à aucune forme de structure correspondant à une société commerciale, technique, professionnelle ou de concession.

### **6.6.5. Mise en place d'un système d'alerte**

L'analyse du dispositif de contrôle interne nous a permis de constater l'absence d'un système d'alerte. En effet ce dernier joue un rôle d'alerte en détectant la survenance d'anomalies à un taux anormal, afin d'enrayer cette survenance et diminuer ainsi la fréquence des incidents.

### **6.6.6. Mesure de l'efficacité du dispositif de maîtrise**

Il faudrait mesurer l'efficacité du dispositif de maîtrise du risque opérationnel afin de l'optimiser au mieux. Ce dernier joue en quelque sorte un rôle de garde fou, lorsque les indicateurs de risques, qui sont nécessairement en nombre limité, n'ont pas ou peu joué leur rôle d'alerte préalable.

### **6.6.7. Séparation des fonctions incompatibles**

En effet c'est le comptable de la LMDG qui passe les écritures et en même temps assure la gestion de la caisse d'avance. Il s'agit ici d'un cumul de fonction incompatible qui introduit de gros risques. Il convient alors de garantir l'intégrité de l'entreprise en assurant la séparation des fonctions incompatibles.

### **6.6.8. Achat d'un logiciel**

La mise en place d'un système d'information automatisé et moderne permet d'utiliser des logiciels adaptés et conçus en intégrant les bonnes pratiques et les dispositions pour

minimiser les erreurs et garantir la fiabilité de l'information financière. Avec un tel système, tous les agents disposeraient de l'information nécessaire pour mener à bien leur tâche. Il est souhaitable de recruter deux à trois comptables supplémentaires ce qui permettra de mettre la comptabilité à jour.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Notre prise de connaissance de la LMDG nous a aidés quant à l'orientation de nos différents travaux. Elle nous a également permis d'évaluer les risques opérationnels liés au processus comptable de notre structure d'accueil.

La description du processus, leur identification et leur évaluation nous ont permis d'aboutir à des résultats qui reflètent le niveau de maîtrise des risques opérationnels du processus comptable eu égard aux dispositifs de contrôle interne mis en place.

## **CONCLUSION GENERALE**

La majorité des redressements fiscaux, des faillites mettent en évidence une faille commune qu'est le manque d'un système d'information de qualité. Par conséquent toute entreprise quelque soit sa taille doit avoir une attention particulière sur son système d'information pour la continuité de ses activités.

La mise en place d'outils et les techniques de gestion des risques opérationnels conduisent à l'évaluation des risques et cette dernière devrait permettre d'avoir une meilleure appréciation de leur niveau de vulnérabilité afin d'espérer atteindre les objectifs fixés.

L'objectif de notre étude au sein de la LMDG est d'évaluer les risques opérationnels liés au processus comptable à partir de la méthode qualitative dans le but de maîtriser les risques auxquels la LMDG s'expose.

Alors nous nous sommes concentré sur la première partie à savoir le cadre théorique pour mettre en application une démarche afin d'évaluer les risques inhérents au processus comptable de la LMDG. La deuxième partie a porté sur l'étude proprement dite et nous a permis de constater qu'il y'a des risques qui ne sont pas maîtrisés voire même négligés. Pour cela, nous avons identifié et évalué les risques opérationnels liés au processus comptable, élaboré un plan d'action et formulé des recommandations dans le but de garantir l'assurance de la comptabilité.

L'évaluation des risques d'une organisation constitue donc un maillon essentiel du dispositif de gestion du risque d'une organisation.

Nous espérons que notre étude aura un intérêt particulier pour la LMDG et que les recommandations formulées seront prises en compte afin de rectifier les faiblesses mentionnées précédemment.

# **ANNEXES**

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

Questions	Ci	AI	RBC	RSAF	AD
Comment fonctionne la LMDG?					
Une politique et des procédures de gestion des principaux risques liés au processus comptable ont-elles été définies, validées par la direction et mises en place à la LMDG ?					
La LMDG, a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?					
Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la comptabilité?					
Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?					
Pour les principaux risques identifiés, la LMDG, réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financières ou non financières), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimée ?					
Les expériences passées de la LMDG en matière de risques sont-elles prises en considération ?					
Plusieurs fonctions de la LMDG sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ?					
L'analyse des risques est-elle partagée par la direction générale et le management de la société avec les personnes intéressées ?					
Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de maîtrise des risques mis en place par la société, et de les corriger ?					
Quel est le processus de la comptabilité ?					
L'établissement des comptes annuels s'effectue-t-il tardivement ?					
La qualité de l'information financière produite est-elle de faible qualité ?					

**Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne donné au chef du bureau comptable**

Questionnaire de contrôle interne	Section : comptabilité			Folio : 1/1
Objectif du contrôle : s'assurer de la transparence et de la cohérence du processus comptable				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/a	
Le processus de la comptabilité est-il respecté quotidiennement ?				
Y a-t-il eu des fois de mauvaises imputations ?	X			Avec le budget
Avez-vous été audité ?	X			Commissaire des comptes
Les imputations et les passations d'écritures sont-elles assurées par des personnes différentes ?		X		
Les taches sont –elles effectivement attribuées à d'autres employés en l'absence du titulaire ?		X		
Les fonctions d'ordonnancement des recettes et des dépenses sont – elles dissociées des fonctions de trésorier	X			
Les fonctions d'enregistrement comptable sont elles dissociées des fonctions de trésorier ?		X		
Existe-t-il un manuel de procédures comptables d'usage courant ?		X		
Ces documents sont- ils régulièrement tenus à jour ?		X		
Ces documents sont- ils connu de toutes personnes intervenant sur la chaine comptable		X		
Utilisez-vous un progiciel ?	X			C'est un logiciel dépourvu de licence

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

S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonction incompatible			
	Administrateur délégué	SAF	Comptable
Encaissement			
Tenue de la caisse d'avance			X
Décaissement		X	
Enregistrement des opérations			X
Validation des écritures			X
Rapprochement			X
Edition des états financiers			X

**Annexe 4 : Résultats des tests de conformité**

éléments	Visa du comptable	Visa du RSAF	Visa du percepteur	Présence de tous les documents indispensables	Présence de toutes les mentions obligatoires	Existence du numéro chronologique
Bordereau de versement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Fiche d'imputation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Contrat de prestation de service	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Factures	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

## **BIBLIOGRAPHIE**

## ❖ Ouvrages et articles

1. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Dakar, 371 pages.
2. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 471 pages.
3. BARTHELEMY Bernard, PIEDELIEVRE Franck (2011), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 337 pages.
4. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 444 pages.
5. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, revue française de l'audit interne, *revue française de l'audit interne*, (168) : 6-10.
6. COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (1999), *Sociétés anonymes d'HLM : supports opérationnels*, Editions CNCC, Paris. 85 pages.
7. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 pages.
8. COURTOT Hervé (1998), *La gestion des risques dans les projets*, Economica, Paris, 294 pages.
9. CURABA Sandra, JARLAUD Yannick, CURABA Salvatore (2009), *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique ?* AFNOR, Paris, 325 pages.
10. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire : gestion des risques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 354 pages.
11. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLE Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
12. GOVOEI (2007), *Précis de comptabilité générale*, 2<sup>ème</sup> édition, Etudis, Abidjan - Cotonou, 863 pages.
13. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, village mondial, Paris, 243 pages.
14. IFACI (2006), *Le management des risques de l'entreprise COSO II*, Edition d'organisation, paris, 242 pages.

15. IFACI (2012), *Le management des risques de l'entreprise*, COSO II REPORT, Editions d'organisation, Paris, 337 pages.
16. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue banque, Paris, 271 pages.
17. LACROIX Jérémie (2007), *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : impacts et rôles pour la DSI*, CIGREF, 56 pages
18. Le Grand Robert (2008), *Dictionnaire français-anglais*, Le Robert, Paris, 1255 pages.
19. MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Edition d'organisation, Paris, 261 pages.
20. MARSSCHAL Gilbert (2003), *Cartographie des risques*, AFNOR, 95 pages.
21. McNmee David (1998), *Business risk assessment*, 1<sup>ère</sup> édition, the Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 107 pages.
22. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222 pages.
23. NGUENA Jokung Octave (2008), *Management des risques*, Ellipses, Paris, 188 pages.
24. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 479 pages.
25. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> éd, Editions d'organisation, Paris, 469 pages.
26. SAMBE Oumar, DIALLO Mamadou Ibra (2011), *Le praticien édition comptable et juridique*, 3<sup>e</sup> édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
27. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Editions Dunod, Paris, 215 pages.
28. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Parège Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod, Paris, 339 pages.
29. VAN Wim Wassenhore, GARBOLINO Emmanuel (2008), *Retour d'expérience et prévention des risques : principes et méthodes*, Lavoisier, Paris, 72 pages.
30. WADE El Bachir, GOUADAIN Daniel (2002), *Comptabilité générale système comptable OHADA*, ESTEM, Paris, 378 pages.

❖ **Site internet**

CHEVASSU Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets ; [www.deptinfo.cnam](http://www.deptinfo.cnam).

DAVOUST Pierre (2006), conception d'une démarche d'évaluation des risques dans un service départemental d'incendie et de secours [www.ecosociosystemes.fr/conception.pdf](http://www.ecosociosystemes.fr/conception.pdf).

YAICH Abderraouf (consulté le 23 Novembre 2014), description normative des procédures de contrôle interne de la comptabilité financière, [www.procomptable.com/qualité/procédure.pdf](http://www.procomptable.com/qualité/procédure.pdf).