

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce - Koléa –



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de
Post-Graduation Spécialisée
En Comptabilité et Audit**

Thème :

*La mise en œuvre d'un système de contrôle interne
Cas de l'entreprise Générale Maritime – EPE / Gema – SPA*

Elaboré par:

EL BEY Mohamed

Encadré par:

M. BEN ZIADI Djamel

Lieu du stage : La Société Générale Maritime « Gema ».

Période du Stage : Du 06 /01/2019 au 24/10/2019.

novembre 2019

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce - Koléa –



**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de
Post-Graduation Spécialisée
En Comptabilité et Audit**

Thème :

*La mise en œuvre d'un système de contrôle interne
Cas de l'entreprise Générale Maritime – EPE / Gema - SPA*

Elaboré par:

EL BEY Mohamed

Encadré par:

M. BEN ZIADI Djamel

Lieu du stage : La Société Générale Maritime « Gema ».

Période du Stage : Du 06 /01/2019 au 24/10/2019.

Promotion 2010

novembre 2019

REMERCIEMENT

Je tiens à remercier Monsieur BEN ZIADI, d'avoir accepté de m'encadrer dans ce travail, pour son aide et ses conseils qui ont beaucoup contribué à ce que ce mémoire arrive à son terme aujourd'hui.

Je remercie également l'ensemble des employés de Gema, et spécialement ceux de l'entité d'avitaillement des navires qui m'ont amplement aidé.

Enfin, je remercie les membres du jury, de m'avoir fait honneur pour évaluer ce travail.

Sommaire

SOMMAIRE	I
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ANNEXES	V
RESUME ET MOTS CLES	VI
ABSTRACT AND KEY WORDS.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	A
<u>CHEPITRE 01 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE</u>	1
SECTION 01: DEFINITION ET OBJECTIFS.....	3
1- DEFINITIONS	3
2- OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE	5
SECTION 02 : CADRE REFERENTIEL DU CONTROLE INTERNE	5
SECTION 03 : LES COMPOSANTES ET LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE	7
1- LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE	7
2- LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE.....	14
SECTION 04 : ACTEURS ET LIMITES DU CONTROLE INTERNE	16
1- LES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE	16
2- LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE	21
<u>CHEPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES ET LES ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE</u>	24
SECTION 01 : DEFINITION DE LA GESTION DES RISQUES	26
SECTION 02 : LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	27
SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	34
SECTION 04 : LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE	37
1- L'ORGANISATION DU TRAVAIL	37
2- LA FIN DU PROJET	48

<u>CHAPITRE 03 : LA MISE EN ŒUVRE D'UN SCI – CAS « EPE / GEMA – SPA » - ACTIVITE D'AVITAILLEMENT DES NAVIRES.....</u>	51
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE EPE / GEMA – SPA	53
1- HISTORIQUE ET DOMAINE D'ACTIVITE.....	53
2- FILIALES ET PARTICIPATIONS	55
3- L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE GEMA.....	56
SECTION 02 : L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR L'ACTIVITE D'AVITAILLEMENT DES NAVIRES	63
1- LE SCHEMA ORGANISATIONNEL DE L'ACTIVITE D'AVITAILLEMENT DES NAVIRES.....	63
2- IDENTIFICATION DES PROCESSUS DE L'ACTIVITE D'AVITAILLEMENT DES NAVIRES	65
3- ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES PAR PROCESSUS	67
4- EVALUATION DES RISQUES PAR PROCESSUS	71
SECTION 03 : LA MISE EN ŒUVRE D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	77
1- REMPLIR LES CONDITIONS INDISPENSABLES A LA MISE EN ŒUVRE	77
2- DEROULER UNE METHODE RIGOUREUSE DE MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE	78
<u>CONCLUSION GENERALE.....</u>	106
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	109
<u>ANNEXES.....</u>	111

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
A.A.A	The American Accounting Association
A.L.C	Algérie Ligabue Catering
A.M.F	Autorité des Marchés Financiers
AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
CNCC	La Compagnie Nationale des Commissaires Aux Comptes
COCO	The Criteria Of Control
COSO	The Committee Of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission
D.A.G.A.J	Direction d'Administration Générale et des Affaires Juridiques
D.C.M	Direction Commerciale et Marketing
D.F.C.P	Direction des Finances, de la Comptabilité et du Portefeuille
D.G	Directeur Général
ENCATM	Entreprise Nationale de Consignation et des activités annexes au Transport Maritime
ENTMV	Entreprise Nationale de Transport Maritime des Voyageurs
EPE	Entreprise Publique Economique
G.A.T.MA	Groupe Algérien de Transport Maritime
Gema	Générale Maritime
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	The Institute Of Internal Auditors
KDA	Kilos Dinars
PGS	Post-Graduation Spécialisée
RH	Ressources Humaines
SCI	Système de Contrôle Interne
SI	Système d'Information
S.I.H	Société d'investissement Hôtelière
SMQ	Système de Management Qualité
SPA	Société Par Actions
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne

Liste des tableaux

Chapitres	Tableau N°	Titre du tableau	Page N°
Chapitre 02	Tableau N° 01	Exemple sur l'identification des dispositifs de C.I.	45
	Tableau N° 02	Qualification des Dispositifs de contrôle interne.	47
Chapitre 03	Tableau N° 01	Cartographie des risques pour le processus achat.	67
	Tableau N° 02	Cartographie des risques pour le processus gestion des stocks.	68
	Tableau N° 03	Cartographie des risques pour le processus vente.	69
	Tableau N° 04	Cartographie des risques pour le processus gestion de trésorerie.	70
	Tableau N° 05	Cartographie des risques pour le processus recouvrement des créances.	71
	Tableau N° 06	Evaluation des risques pour le processus achat.	72
	Tableau N° 07	Evaluation des risques pour le processus gestion des stocks.	73
	Tableau N° 08	Evaluation des risques pour le processus vente.	74
	Tableau N° 09	Evaluation des risques pour le processus gestion de trésorerie.	75
	Tableau N° 10	Evaluation des risques pour le processus recouvrement des créances.	76
	Tableau N° 11	Dispositifs mis en place pour le processus achat.	80
	Tableau N° 12	Dispositifs mis en place pour le processus gestion des stocks.	86
	Tableau N° 13	Dispositifs mis en place pour le processus vente.	89
	Tableau N° 14	Dispositifs mis en place pour le processus gestion de trésorerie.	94
	Tableau N° 15	Dispositifs mis en place pour le processus recouvrement des créances.	102

Liste des figures

Chapitres	Figure N°	Titre	Page N°
Chapitre 02	Figure N° 01	Le cube du COSO 2	33

Liste des annexes

Annexe N°	Titre
Annexe N° 01	Organigramme de l'Entreprise « Gema ».
Annexe N° 02	Diagramme de circulation des documents, Procédure Achat/Fournisseur
Annexe N° 03	Diagramme de circulation des documents, Procédure Vente/Client
Annexe N° 04	Demande d'approvisionnement
Annexe N° 05	Bon de commande fournisseur
Annexe N° 06	Demande de paiement
Annexe N° 07	Bon d'entrée en stocks
Annexe N° 08	Bon de conformité
Annexe N° 09	Bon de livraison
Annexe N° 10	Demande d'encaissement
Annexe N° 11	Bon de sortie des stocks
Annexe N° 12	Décade de la trésorerie
Annexe N° 13	Demande de transfert de fonds
Annexe N° 14	Remise des chèques
Annexe N° 15	Bulletin d'imputation comptable inter agences
Annexe N° 16	Fiche d'imputation comptable

Résumé et mots clés

En ma qualité de Directeur de Finance et de la comptabilité au sein de l'entreprise objet de mon étude, mon choix de thème est vite tombé sur la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne suite aux nombreux problèmes rencontrés lors de l'introduction de la nouvelle activité commerciale, avitaillement des navires, au niveau de l'entreprise Gema.

Afin de bien aborder le sujet dans son ensemble, le premier chapitre était consacré à clarifier le concept de contrôle interne en général, à travers sa définition, objectifs, cadre référentiel, composantes, ses acteurs et ses limites. Le deuxième chapitre intitulé la gestion des risques et les étapes de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne, nous a permis d'illustrer la notion de la gestion des risques via sa définition, les dispositifs de gestion des risques et la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. En finale, nous sommes arrivés à mettre en valeur tous ces concepts théoriques sur le terrain opérationnel, à travers la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne spécifiques pour toutes les fonctions de l'activité d'avitaillement des navires au niveau de l'entreprise Gema.

Mots clés

Contrôle interne, gestion des risques, cartographie des risques, maîtrise de l'activité, amélioration de la performance.

Abstract and Key words

Being the Chief Financial Officer of the company that is the subject of my study, my choice of theme quickly came down to the implementation of internal control system, following the numerous problems encountered during the introduction of the new commercial activity of ship chandler.

In order to fully address the topic, the first chapter was devoted to clarifying the concept of internal control in general, through its definition, objectives, framework, components, its actors and its limits. The second chapter, entitled Risk Management and the Steps to Implement an Internal Control System, it allowed us to illustrate the concept of risk management through its definition, risk management devices and the approach to draw risk map. In the end, we managed to highlight all these theoretical concepts in the operational field, through the implementation of specific internal control systems for all the functions of this activity of the company Gema.

Key words

Internal control, risk management, risk mapping, mastering the activity, improvement of the performance.

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises économiques sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée dans le but d'assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide des décisions. Dans ces conditions, le chef d'entreprise est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, par lui-même et ses collaborateurs.

Un dispositif primordial aidant à l'amélioration continue de la performance d'une entreprise appelé le contrôle interne. Il est défini comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'organisation. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'appliquer les instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Le contrôle interne est le lieu géographique vers lequel convergent les préoccupations des acteurs de la gestion des organisations privées et publiques, l'universalité du concept étant l'une de ses caractéristiques essentielles. Responsables opérationnels de tous niveaux, *risk managers*, auditeurs interne, contrôleurs de gestion ... tous se préoccupent du contrôle interne dont la qualité et l'efficience sont indispensables à la réalisation des objectifs.

Le concept du contrôle interne a été développé par des organismes références en la matière, les plus reconnus au niveau mondial par le management, les comptables, les auditeurs externes et les professionnels de l'audit interne sont: *Le référentiel intégré de contrôle interne*, publié par le COSO en 1992 et actualisé en 2013, *Recommandations sur le contrôle* (souvent appelé Cadre CoCo), publié en 1995 par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), *Internal Control: Reuised Guide for Directors on the Combined Code* (connu sous le nom de rapport Turnbull), publié par le *Financial Reporting Council*, qui est paru pour la première fois en 1999 et a été actualisé en 2005, et en France, le cadre de référence de l'AMF, publié en 2007 sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers et actualisé en 2010. Le COBIT référentiel de contrôle interne des systèmes d'information (SI), est spécifiquement conçu pour donner des orientations sur l'élaboration et l'évaluation de la bonne gouvernance relative aux systèmes d'information.

Ce travail consiste à aborder la manière de mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne au sein d'une entreprise, dans le but de maîtriser le fonctionnement de ses activités et assurer un niveau de performance adéquat.

Pour atteindre l'objectif de ce travail, la recherche a été orientée par la problématique et les sous-questions suivantes :

Problématique

Comment mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne au sein d'une entreprise économique ?

Sous questions

1. Quelle est la signification du contrôle interne et c'est quoi son rôle dans une organisation ?
2. Existe-t-il des référentiels de renommée internationale qui encadrent ce concept ?
3. Comment peut-on gérer les risques générés par les activités de l'entreprise ?
4. Quelle est la démarche à suivre pour la mise en place d'un système de contrôle interne ?

Hypothèse principale

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne commence par l'évaluation des points faibles de l'organisation actuelle, puis la correction des pratiques erronées, ainsi que le renforcement des points de contrôle.

Sous hypothèses

1. Le contrôle interne est l'ensemble des mesures mises en place par l'entité dans le but de maîtriser les activités exercées par ses soins.
2. Le référentiel de contrôle interne le plus connu est le COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
3. Les risques générés par les activités de l'entreprise sont gérés par la mise en place des dispositifs adéquats au niveau de chaque activité.
4. La démarche à suivre pour la mise en place d'un système de contrôle interne se résume dans l'évaluation des risques existants et le traitement de ses derniers de la manière appropriée.

Méthodologie de recherche

Dans le souci d'apporter des éléments de réponse, nous avons utilisé la méthode descriptive pour présenter la partie théorique en se basant sur la recherche documentaire, ouvrages, sites web... etc. Et la méthode analytique pour expliquer le processus de la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne en se basant sur les documents et informations internes de l'entreprise GEMA.

Plan du travail

Notre travail est réparti en trois chapitres ; le premier intitulé « généralités sur le contrôle interne », il est consacré à donner les définitions, objectifs, cadre référentiel, les composantes et les principes du contrôle interne.

Le deuxième chapitre intitulé « La gestion des risques et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne », il est dédié à définir le concept de la gestion des risques, dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques, et la mise en œuvre d'un SCI.

Le dernier chapitre intitulé « La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne, cas de l'entreprise Gema, activité d'avitaillement des navires », divisé en trois sections comme suit : présentation de l'entreprise Gema, élaboration de la cartographie des risques et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

Chapitre 01 : Généralités sur le contrôle interne

Une entreprise économique a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Le contrôle interne est un concept ancien, cependant l'évolution économique et les scandales financiers, ont confirmé la nécessité d'une meilleure maîtrise de ce concept.

Au cours de ce chapitre, nous allons traiter le contrôle interne dans son ensemble, à travers des différentes définitions et objectifs, le cadre référentiel, principes et composantes, et finalement les acteurs et les limites du contrôle interne.

Section 01: Définitions et objectifs

1- Définitions

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977

«Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹.

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne En 1978 : «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».²

« **Selon le COSO** : Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;

Selon le COCO : le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- Efficacité et efficience du fonctionnement ;

¹Grand B., Verdalle B. « Audit Comptable et Financier »1999 Paris, Economica, p63.

²Renard Jaques; « Théorie et pratique de l'Audit interne » .p.130.

- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

Selon le Turnbull : un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs ; ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- Aident à assurer la qualité du reporting externe et interne ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus qui génèrent un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation ;
- Aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes relatives à la conduite des affaires.

Enfin, **selon l'AMF** : le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et aux règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;

- La fiabilité des informations financières. »³

Toutes ces définitions institutionnelles données au Contrôle Interne, nous ont servis de base pour l'élaboration d'une définition propre à nous:

Définition : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des moyens matériels et immatériels mis en œuvre par la Direction de l'entreprise pour organiser et optimiser ses activités, sauvegarder le patrimoine, garantir un reporting financier fiable, prévenir et détecter les éventuelles erreurs ou fraudes qui peuvent survenir , et assurer le respect des lois et règlements en vigueur ainsi que les directives de la Direction .»

2- Objectifs du contrôle interne

« Le référentiel **COSO** établit trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne :

- Objectifs liés aux opérations – ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs ;
- Objectifs liés au reporting – ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions interne ;
- Objectifs liés à la conformité – ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité. »⁴

Section 02 : Cadre référentiel du contrôle interne

Le cadre de référence c'est l'ensemble d'idées, d'opinions, de valeurs propres à un groupe (ou individu) et en fonction duquel ce groupe donne un sens à un concept donné, basé sur des expériences et des études.

Dans le contrôle interne nous citons les référentiels suivants :

a) Les référentiels français

* **Le CNCC** (la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes 1984) ;

³ Elizabeth Bertin « Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international », EYROLLES, 2007, P. 57,58

⁴Kurt F. Reding. The IIA Research Foundation « Manuel d'audit interne », EYROLLES, 2015, P.257

- * **La loi de sécurité financière LSF 2003 ;**
- * **l'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers) 2007;**

b) Les référentiels anglo-saxons

- * **Le COSO** (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);
- * **Le Turnbull Guidance (Institute of chartered accountants)** 1999 aux Royaumes Unis ;
- * **Le COCO** (The Criteria of Control): Chartered Professional Accountants of Canada, CPA:

Néanmoins, et d'après plusieurs organismes des finances, comptabilité et audit ainsi que les entreprises économiques, le COSO reste toujours le référentiel le plus usité.

❖ Le COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

« A l'origine, en 1985, cinq associations professionnelles aux Etats-Unis, à savoir The American Accounting Association (AAA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The National Association of Accountants maintenant appelé The Institute of Management Accountants (IMA) se sont alliées pour établir une Commission Nationale appelée «Treadway Commission».

Cette commission est indépendante de chacun des organismes qui la composent et elle se consacre aux fraudes financières. Cette commission, comprenant des représentants de l'industrie, de la comptabilité nationale, des sociétés de placement en immobilier et de la bourse de New York, a mené une étude sur les facteurs pouvant inciter à fournir des informations financières frauduleuses et a formulé des recommandations pour les sociétés anonymes et leurs auditeurs indépendants ou pour la Securities and Exchange Commission (SEC) et d'autres régulateurs.

Dans le même temps, de nombreux scandales financiers se succèdent aux Etats-Unis et soulèvent de sérieuses interrogations quant au système comptable, aussi bien au niveau des normes actuelles que de leur mise en œuvre et leur contrôle. Citons par exemple la faillite de la société Enron qui a subi d'énormes pertes en raison des opérations spéculatives qu'elle a mené sur le marché de l'électricité et qui avaient été maquillées en bénéfices via des manipulations comptables.

Ces scandales, ayant pris une dimension considérable, ont poussé la commission à se réunir et réfléchir à la construction d'un **cadre commun de contrôle interne**. Une étude a été menée et a abouti en 1992, à l'émergence du modèle appelé **COSO (Committee Of Sponsoring Organizations)**.

En matière de contrôle interne, une version actualisée du COSO est parue le 14 Mai 2013 (**COSO 2**). Le but de cette mise à jour est de prendre en compte les évolutions des environnements opérationnels et les attentes accrues concernant le contrôle interne. Tout en se reposant sur les principes fondamentaux de la version initiale, cette mise à jour apporte plusieurs nouveautés significatives permettant la mise en œuvre d'un **dispositif plus agile** s'alignant en permanence aux objectifs de l'organisation. »⁵

Section 03 : Les composantes et les principes du contrôle interne

1- Les composantes du contrôle interne⁶

Le COSO indique: «Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne :

- Environnement de contrôle;
- Evaluation des risques;
- Activités de contrôle ;
- Information et communication;
- Pilotage.

Ces composantes du contrôle interne s'appliquent à l'échelle de l'entité, à ses filiales, ses divisions ou unités opérationnelles, ses fonctions ou à toute autre subdivision. » Les composantes telles que définies par le COSO sont détaillées ci-dessous :

a)- Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle d'une organisation imprègne tous les services de l'organisation et influence la manière dont les personnes abordent le contrôle interne. Cette composante fondamentale du contrôle interne crée le contexte dans lequel existent les autres composantes du contrôle interne.

Pour le COSO: « L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne

⁵www.coso.org

⁶Kurt F. Reding. The IIA Research Foundation « Manuel d'audit interne », EYROLLES,2015, P.259-268

l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance.

L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne. »

L'histoire et la culture de l'organisation influent directement sur l'environnement de contrôle. Les objectifs de l'organisation sont atteints, en partie, grâce à l'environnement de contrôle qui, s'il est mis en œuvre efficacement, conduit à une culture d'entreprise qui valorise l'intégrité et met l'accent sur la sensibilisation au contrôle.

Un tel environnement de contrôle se traduit généralement par l'exemplarité au plus haut niveau et par des règles et procédures appropriées, qui s'accompagnent souvent d'un code de conduite.

Ces éléments favorisent l'adhésion aux valeurs de l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs.

b)- Évaluation des risques

Toutes les organisations sont confrontées à des risques, c'est-à-dire à des menaces qui pèsent sur la réalisation de leurs objectifs. Tous les risques, externes et internes, doivent être évalués. D'après le COSO : « Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier

et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence des objectifs pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace.»

L'identification et l'analyse des risques, sont toutes deux importantes pour une évaluation efficace des risques.

L'établissement d'objectifs clairs constitue la condition préalable à une identification des risques, à leur évaluation et à un traitement des risques efficaces. Il faut d'abord définir des objectifs dans l'optique de déterminer une stratégie, avant que le management puisse identifier les risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques : la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques constituent des éléments clés du management des risques. En conséquence, la fixation des objectifs est une condition préalable du contrôle interne et facilite son efficience et sa pertinence.

Les processus permettant de fixer les objectifs peuvent être très structurés comme tout à fait informels. L'énoncé de la stratégie d'une organisation détermine souvent les objectifs à l'échelle de l'entité. Avec l'évaluation des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités, les objectifs établissent un contexte permettant de définir la stratégie d'une organisation. Le plan stratégique qui en découle est, la plupart du temps, général.

Des objectifs plus spécifiques que les objectifs à l'échelle de l'entité sont définis à partir du plan stratégique général. Les objectifs à l'échelle de l'entité sont ensuite rattachés aux objectifs plus spécifiques qui ont été définis pour les différentes activités de l'organisation.

Les objectifs spécifiques à chaque activité doivent s'aligner sur les objectifs à l'échelle de l'entité.

Il est important pour l'organisation de fixer les objectifs à l'échelle de l'entité et au niveau des processus afin qu'elle soit en mesure d'identifier les *facteurs clés de réussite* (les succès qui conditionnent la réalisation des objectifs). Ces facteurs clés de réussite sont présents à tous les niveaux d'une organisation et facilitent l'instauration de critères mesurables permettant d'évaluer les performances.

c)- Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les mesures prises par la direction générale, le Conseil et d'autres parties afin de maîtriser le risque et d'accroître la probabilité que les objectifs et buts fixés seront atteints.

Comme le COSO l'indique : « Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'Organisation et à divers stades des processus métier. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôles préventifs ou détectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle. »

En ce qui concerne les revues de performance opérationnelle, le COSO précise : « Les contrôles de supervision évaluent si les autres activités de contrôle des transactions à savoir : vérifications spécifiques, rapprochements, autorisations et approbations, contrôles des données permanentes et contrôles physiques) sont exhaustives, exactes et conformes aux règles et aux procédures. Le management fait généralement appel à son jugement pour sélectionner et développer les contrôles de supervision des transactions à haut risque.

Par exemple, un superviseur peut examiner si les rapprochements effectués par un comptable sont conformes à la règle. Il peut s'agir d'un examen superficiel [activité de pilotage] (par exemple, vérifier si le tableau de rapprochement est renseigné), ou d'un examen plus approfondi [activité de contrôle] (par exemple, vérifier si des éléments de rapprochement ont été suivis et corrigés ou convenablement justifiés). »

Plus loin, le COSO indique : « Pour déterminer si une activité relève du pilotage ou des activités de contrôle, les organisations doivent en examiner les caractéristiques sous-jacentes, en particulier si elle implique un certain niveau de revue à des fins de surveillance. Le classement des revues parmi les activités de contrôle ou parmi les activités de pilotage peut être une affaire de jugement. Par exemple, la finalité d'une activité de contrôle d'exhaustivité réalisée mensuellement serait de détecter et de corriger les erreurs, tandis qu'une activité de pilotage rechercherait les causes des erreurs et confierait au management le soin de corriger le processus afin de prévenir les erreurs futures. Plus simplement, une activité de contrôle répond à un risque spécifique, tandis qu'une activité de pilotage consiste à évaluer si les contrôles en place au sein de chacune des cinq composantes du contrôle interne fonctionnent comme prévu. »

Néanmoins, il existe un concept fondamental commun à tous les contrôles, ce que le COSO définit comme *la séparation des tâches*.

Celui-ci consiste à répartir ou discriminer les tâches liées à l'autorisation des transactions, au traitement de ces transactions et à l'accès physique aux actifs liés à ces transactions sous-jacentes.

La finalité première de la séparation des tâches (répartition de certaines tâches incompatibles) entre différentes personnes est la réduction du risque d'erreur ou d'action inappropriée de la part d'une personne.

Outre la séparation des tâches, de nombreuses activités de contrôle communément admises sont en place dans un système de contrôle interne bien conçu. Par exemple :

- les évaluations de la performance et les activités de suivi ;
- les autorisations (validations);
- les contrôles d'accès aux SI;
- la documentation (rigoureuse et détaillée);
- les contrôles relatifs à l'accès physique;
- les contrôles applicatifs des SI (entrées, traitements, sorties);
- les vérifications et rapprochements indépendants.

d)- Information et communication

Une information de qualité doit être communiquée de façon appropriée.

C'est en raison de l'interdépendance de ces deux notions que le COSO les regroupe. Des informations pertinentes, exactes et opportunes doivent être disponibles pour les personnes qui en ont besoin, à tous les niveaux d'une organisation, pour la faire fonctionner efficacement. L'information doit être au service des utilisateurs concernés, de sorte que ces derniers puissent assumer leurs responsabilités liées aux opérations, au reporting et à la conformité.

En outre, la communication doit également être élargie à d'autres aspects importants, tels que les attentes et les responsabilités des personnes et des groupes. La communication avec les tiers est également importante et peut apporter des informations essentielles au fonctionnement des contrôles. Ces tiers sont, notamment, les clients, les fournisseurs, les prestataires de services, les régulateurs, les auditeurs externes et les actionnaires.

Il est particulièrement important de veiller à ce que l'information reste alignée sur les besoins de l'organisation pendant les périodes de changement. Il convient également de veiller à ce que cette information soit communiquée en temps opportun à toutes les parties intéressées.

Les organisations ont à leur disposition de nombreux moyens de communication. Les moyens matériels incluent les manuels, les notes d'information et les panneaux d'affichage situés dans

les lieux où les personnes se réunissent. La communication peut également revêtir la forme de réunions en face à face ou se faire de manière électronique, *via* les courriels, les sites intranet, la vidéo conférence ou les panneaux d'affichage électroniques. La culture de l'organisation, ainsi que le contenu de l'information à partager, déterminent la forme de communication optimale. Étant donné que les personnes accueillent, et traitent, l'information différemment, la plupart des organisations utilisent plusieurs outils pour que toutes les personnes traitent et comprennent l'information qui leur est apportée. Les actions du management reflètent fortement les valeurs de l'organisation, car les actes en disent plus long que les paroles.

À l'évidence, la culture d'une organisation joue un rôle important dans la manière dont cette dernière communique ses priorités.

Généralement, les organisations qui ont mis en place une culture de l'intégrité et de la transparence ont plus de facilité à communiquer que les autres.

e)- Pilotage

Pour rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés. Comme l'indique le COSO, le pilotage consiste en des « évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité, et qui permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement, en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil. » S'il ne fait pas partie des opérations quotidiennes de l'organisation, le pilotage s'effectue en même temps que ces opérations et en continu. Plus les procédures de supervision et de vérification sont solides et complètes, plus le management peut être assuré de l'efficacité avec laquelle ces procédures assureront la cohérence et la fiabilité des opérations en cours. Si les activités de pilotage sont efficaces, et les évaluations du risque précises et fiables, il est possible de réduire la fréquence des évaluations ponctuelles.

Le pilotage est plus efficace lorsque l'on met en œuvre une approche à plusieurs niveaux. Le premier niveau englobe les activités quotidiennes exécutées par la direction d'un secteur donné, comme décrit plus haut. Le deuxième niveau est constitué d'une évaluation ponctuelle distincte des évaluations non indépendantes de premier niveau (démarche d'auto-évaluation des contrôles par le management).

Cette évaluation vise à donner l'assurance que toutes les déficiences existantes ont été identifiées et réglées en temps opportun. Le troisième niveau est une évaluation indépendante effectuée par un service ou une fonction extérieure, souvent l'audit interne, dans le but de valider les résultats (exactitude et fiabilité) de l'auto-évaluation, réalisée par le management, de l'efficacité des contrôles dans le secteur concerné. Si, comme indiqué ci-dessus, l'audit interne donne une assurance précieuse, dans la plupart des organisations, d'autres catégories de parties prenantes fournissent également une certaine forme d'assurance (les services chargés de l'environnement et de la sécurité, les acteurs de l'assurance qualité, les services de contrôle des transactions...etc.) soit directement au Conseil, soit par des communications aux membres de la direction générale chargés de donner une assurance au Conseil. Grâce à cette approche multi niveaux, l'organisation sait que le système de contrôle interne reste efficace et les déficiences du contrôle interne sont identifiées et éliminées en temps opportun. Cette stratégie est souvent désignée comme un modèle de « lignes de maîtrise multiples». Le modèle des trois lignes de maîtrise est un exemple classique.

Il est important de noter que les activités de pilotage se produisent dans chacune des cinq composantes du contrôle interne (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information/communication et pilotage), et non simplement comme un élément isolé. L'inclusion des activités de pilotage dans les processus exécutés lors des opérations quotidiennes de l'organisation permet au pilotage de s'effectuer sur une base régulière, et de saisir les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables. Les évaluations ponctuelles ne présentent pas cet avantage parce qu'elles sont réalisées à une phase ultérieure du processus et parce qu'elles sont moins fréquentes. Ces évaluations procurent un aperçu supplémentaire du système de contrôle interne, repèrent les problèmes qui ont pu échapper au pilotage continu, et évaluent l'efficacité du pilotage continu intégré aux activités quotidiennes du secteur en question. Malgré les avantages divers de ces deux méthodes de pilotage, elles sont toutes deux nécessaires si l'on veut que le processus de pilotage soit solide.

Comme indiqué plus haut, la direction générale est la première responsable de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation, y compris du pilotage. Lorsque certains contrôles relèvent de niveaux hiérarchiques supérieurs, la supervision traditionnelle devient plus délicate. Les activités de pilotage effectuées par les subordonnés sont nettement moins efficaces que celles réalisées par les supérieurs. Lorsque la direction générale exécute les contrôles, il peut être judicieux que d'autres membres de la direction générale pilotent ces contrôles. Lorsqu'il y a un risque de contournement des contrôles par la direction générale, il peut être nécessaire que ce soit le Conseil qui effectue le pilotage.

Sinon, c'est le Conseil qui est chargé de vérifier que la direction générale a mis en place un système de contrôle interne efficace.

Pour remplir cette mission, le Conseil doit bien comprendre les risques qui pèsent sur l'organisation, ainsi que la manière dont la direction générale maîtrise ces risques à un niveau acceptable.

Les déficiences du contrôle interne d'une organisation peuvent être identifiées par le pilotage continu ou par des évaluations ponctuelles.

Le COSO définit globalement une déficience comme « une insuffisance dans une composante ou un principe, qui réduit la probabilité que l'entité atteigne ses objectifs ».

Les déficiences identifiées grâce au pilotage continu et aux évaluations ponctuelles doivent être communiquées rapidement aux parties concernées au sein de l'organisation. Selon son impact sur l'efficacité potentielle du système de contrôle interne, une déficience devrait être signalée au management, à la direction générale et/ou au Conseil. Lors de l'évaluation du système de contrôle interne, il convient de tenir compte des déficiences signalées.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, certaines organisations sous-utilisent le pilotage, en particulier en ce qui concerne les obligations de reporting financier. Lorsqu'il est conçu dans ce but, le pilotage peut se révéler un outil efficace pour valider les critères de qualité du contrôle interne. Les organisations du monde entier qui doivent justifier aux tiers de l'efficacité de leurs systèmes de contrôle interne peuvent concevoir le type, le moment et le degré de pilotage qui est effectué pour étayer les critères selon lesquels le contrôle interne a fonctionné de manière effective à un moment donné et pendant une période particulière.

2- Les principes du contrôle interne⁷

Le **COSO 2013** ou le **COSO 2** décline **17 principes essentiels** liés aux cinq composantes du contrôle interne précédemment mentionnées.

Chaque principe a sa raison d'être. Ainsi, dans certains cas un principe peut avoir été établi pour traiter d'un cas particulier.

La mise en place des 17 principes permet un contrôle interne efficace. Il est important qu'ils ne soient pas considérés comme des éléments distincts et discontinus, mais qu'au contraire ils fonctionnent conjointement au sein d'un système intégré. Chacun des dix-sept principes

⁷ Guy Brandenbourger, Pierre-François Wéry, « COSO 2013, une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », PWC, 2013, P. 32

fonctionnant conjointement contribue à réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

- 1.** L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.
- 2.** Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.
- 3.** Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.
- 4.** L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.
- 5.** Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.
- 6.** L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
- 7.** L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.
- 8.** L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.
- 9.** L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.
- 10.** L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.
- 11.** L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.
- 12.** L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.
- 13.** L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
- 14.** L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.
- 15.** L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mise en place et fonctionnent.

17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.

Section 04 : Acteurs et limites du contrôle interne

1- Les acteurs du contrôle interne⁸

A des titres divers, tous les membres de l'organisation sont concernés, mais plus particulièrement:

a)- Le conseil d'administration

Il apprécie les caractéristiques essentielles du contrôle interne à partir des comptes rendus de la direction générale. Et cela est en conformité avec la mission même du conseil qui doit, entre autres choses, "veiller au caractère approprié des risques pris par l'entreprise sur la base d'une évaluation exhaustive et effective des différents risques. C'est dire que le rôle du conseil est particulièrement important lorsque la direction générale prend des risques inconsidérés.

Au sein du conseil, la loi assigne un rôle particulier au président qui est responsable, pour les sociétés cotées, de l'élaboration d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

On a pu dire que l'un et l'autre sont les " sponsors " du contrôle interne.

b)- Le comité d'audit

Émanation du conseil, il doit, lorsqu'il existe, assurer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. La fréquence des réunions, l'indépendance du comité, l'accès aux informations pertinentes, les compétences diversifiées des membres du comité sont autant d'atouts pour aider au bon fonctionnement du contrôle interne.

La surveillance exercée par le comité se traduit par l'obligation qui est faite aux différents responsables de lui rendre compte régulièrement. D'ailleurs, ainsi que nous le verrons, la législation récente a accentué son rôle en ce domaine : depuis juin 2008, les sociétés cotées doivent être pourvues d'un comité d'audit, lequel " contribue à minimiser les risques financiers,

⁸ Jacques RENARD, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », EYROLLES, 2012, P. 35

opérationnels ou de non-conformité". Cet objectif sera d'autant plus facilement atteint que le profil des membres du comité sera adéquat. Un rapport de l'AMF sur le sujet définit très exactement les missions du comité et leur mise en œuvre, sa composition, la compétence de ses membres et leur indépendance. On insiste fort justement sur la compétence en matière de gestion de risques et de contrôle interne couplée avec une bonne connaissance de l'activité de la société.

On trouve parfois en parallèle un comité des risques et un comité de contrôle interne, le premier appréciant le rôle du *risk manager* et le second la politique de contrôle interne mise en œuvre par la direction et les responsables opérationnels. Leurs conclusions et observations sont normalement rapportées au comité d'audit. Mais ce sont des instances relevant de l'organisation des entreprises, sans véritable fondement légal.

c)- La direction générale

C'est elle qui est chargée de définir, d'impulser et de surveiller. C'est aussi elle qui donne le ton en ce qui concerne l'éthique et l'exemplarité du management, notions importantes comme nous le verrons en parlant de l'environnement de contrôle.

Son rôle est donc essentiel, singulièrement au démarrage d'un projet de mise en place du contrôle interne : il lui appartient alors de susciter l'adhésion et de prévoir les ressources nécessaires. Encore faut-il également que son mode de décision ne soit pas « autocratique » ; la direction doit pratiquer la collégialité et la délégation, mais une délégation organisée.

Pour assumer ses responsabilités, elle doit se tenir régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances ou difficultés d'application.

Au titre des difficultés, il ne faut pas omettre celles pouvant résulter d'un excès de contrôle interne. Cela implique la mise en place d'un système d'information ascendant et descendant permettant :

- de faire remonter à la direction générale les données sélectionnées relatives aux risques majeurs oubliés ou mal couverts et qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs ;
- de faire parvenir aux responsables les messages de la direction générale.

Pour cela, tous les moyens susceptibles d'être utilisés doivent l'être : notes, journaux internes, intranet, réunions ...

Dans les deux cas, il convient d'être vigilant en évitant les deux écueils que sont l'insuffisance d'informations et l'excès d'informations.

L'audit interne joue ici un rôle essentiel.

d)- L'audit interne

C'est lui qui évalue pour chaque responsable, et globalement au niveau de l'entreprise, le fonctionnement du contrôle interne. Il le fait en réalisant des missions selon une périodicité qui est fonction du risque. Il est très important que ces missions soient effectivement échelonnées en fonction du risque, ce qui exclut la priorité donnée aux sollicitations du management trop souvent guidé par des problèmes immédiats et qui ne sont pas toujours les plus importants. À la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne. Les recommandations de l'audit interne ne sont donc jamais des vœux pieux ou des considérations abstraites mais toujours des propositions concrètes portant sur des dispositifs à créer, à améliorer ou à supprimer.

De plus, l'audit interne, spécialiste du contrôle interne, contribue à sensibiliser et à former l'encadrement sur ces questions. Il lui arrive d'ailleurs souvent, dans le cadre de ses missions de conseil, de participer activement à l'élaboration du système de contrôle interne. Mais il n'est en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif.

e)- Le personnel

Il est l'acteur essentiel de la pièce puisque chacun, dans son poste de travail, est responsable de la maîtrise de ses activités au regard des objectifs qui lui sont fixés. D'ailleurs, non seulement la définition du COSO mais également les différents référentiels insistent tous plus ou moins sur l'importance de la motivation du personnel dans la mise en place et le bon fonctionnement d'un système de contrôle interne.

Mais parmi le personnel, ce sont les responsables opérationnels qui jouent le rôle essentiel : ce sont eux qui motivent, organisent et contrôlent les activités dont ils ont la charge. Pour ce faire, ils participent à l'identification et à l'évaluation des risques relatifs aux tâches qu'ils assument. A partir de là, ils proposent et/ ou mettent en œuvre les dispositifs de contrôle interne adéquats. Ils doivent impérativement s'approprier le contrôle interne et l'intégrer à leurs objectifs opérationnels. La déresponsabilisation des opérationnels est un risque d'échec de l'entreprise pour la mise en place d'un bon contrôle interne, il ne doit pas être négligé. Ces

responsables opérationnels se trouvent à tous les niveaux : ce sont aussi bien les responsables des grandes directions que le contremaître ou l'agent de maîtrise en charge d'un secteur ou d'une équipe. Et au regard du contrôle interne, et donc des risques, l'importance n'est absolument pas fonction du niveau hiérarchique : le chef d'équipe dans une chaîne de fabrication peut éviter une catastrophe s'il a reçu la formation appropriée. L'entreprise qui se contenterait de former et sensibiliser les échelons supérieurs de la hiérarchie prendrait des risques inconsidérés.

De même, ce sont tous les responsables, et chacun à son niveau, qui vont mettre en œuvre (ou refuser avec motivation) les recommandations de l'audit interne.

f)- Les contrôleurs internes

Apparus depuis peu dans le paysage (si l'on excepte le cas particulier des organismes bancaires), ils ont un rôle encore susceptible de varier selon les organisations et la place qui leur est faite.

En bonne logique, leur place est auprès des responsables opérationnels de haut niveau et leur rôle devrait porter sur cinq points :

- être auprès de ces responsables le spécialiste qui conseille, alerte, assiste, mais en veillant attentivement à ne pas les déresponsabiliser ;
- veiller à la cohérence de l'ensemble des dispositifs mis en place ;
- contribuer activement à la mise en place des recommandations de l'audit interne;
- procéder à l'évaluation périodique du système en place et en déduire les actions à entreprendre ;
- participer à la formation et à la sensibilisation du personnel.

g)- Le risk manager

La définition de la politique de risque et l'identification des risques agissent directement sur le contrôle interne et les choix qui sont faits dans ce domaine.

L'AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise) identifie six rôles pour le *risk manager* :

- définir le système de gestion des risques et garantir le bien-fondé de la méthodologie ;
- animer la diffusion de la culture du risque via ses correspondants ;
- promouvoir les compétences en management des risques ;
- contribuer à la définition de l'appétence pour le risque et définir une politique de risque ;
- assister les propriétaires de risque dans leur action en cas de risques inacceptables ;
- rendre compte à la direction générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs et l'évolution du système de gestion des risques.

On peut ajouter que, dans le cadre de ces missions, il est chargé d'élaborer la cartographie des risques et, ce faisant, de définir une approche des scénarios de risques.

h)- Les organismes de contrôle

On les trouve dans les professions réglementées (banques, assurances) et surtout dans les administrations (Cour des comptes, chambres régionales des comptes, inspection des finances).

Avec les nouvelles législations tous ces organismes se réfèrent de plus en plus au contrôle interne.

i)- Les organismes professionnels

Ils jouent un rôle essentiel dans la sensibilisation et la formation des acteurs : IIA (The Institute of Internal Auditors) ; IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) ; AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise) ; DFCG (Association nationale des directeurs financiers et contrôleurs de gestion) ; AFAI (Association française des auditeurs informaticiens) ; CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises) ; UFAI (Union francophone de l'audit interne) ...

Et il faut ajouter les cabinets d'audit, la profession comptable et les commissaires aux comptes qui ont à des titres divers à se préoccuper de ce sujet.

Tous doivent œuvrer pour des concepts unifiés et une terminologie commune. Le mouvement est en cours, il est loin d'être achevé.

En sus de ces acteurs habituels, on peut trouver des acteurs extérieurs qui, occasionnellement, contribuent au contrôle interne. Ce peut être des prestataires de services, des conseils extérieurs, des clients ou fournisseurs, des banquiers ...

Le lien entre ces différents acteurs est, par nature et obligation, extrêmement étroit. Et s'il ne l'était pas, ce serait l'indice d'un environnement de contrôle défaillant. Il s'ensuit une nécessité absolue d'échange d'informations et de coordination des travaux. L'ensemble contribue à la qualité de l'urbanisme du contrôle interne et à sa valeur ajoutée.

2- Les limites du contrôle interne⁹

Les quatre référentiels s'accordent à dire qu'il existe des limites inhérentes à tout système ou dispositif de contrôle interne et qu'il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable que l'organisation pourra atteindre ses objectifs.

Alors que le COSO, le COCO et l'AMF ajoutent la notion « d'équilibre coûts-avantages », c'est-à-dire l'obligation pour les organisations de comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en œuvre, le Turnbull cite l'occurrence de circonstances imprévisibles comme étant une autre limite inhérente au contrôle interne.

Selon le COCO, on peut attendre du contrôle interne qu'il procure une assurance raisonnable, mais non une assurance absolue. À cela, deux raisons.

Tout d'abord, il existe des limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échec aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction). En outre, il est nécessaire de tenir compte de l'équilibre coûts/avantages dans la conception du contrôle au sein des organisations.

Le contrôle ne peut empêcher la prise de décisions stratégiques et opérationnelles qui, a posteriori, s'avéreront mauvaises.

Selon le Turnbull, un système de contrôle interne réduit, mais ne peut éliminer la possibilité d'un mauvais jugement lors de prises de décision, l'erreur humaine, les contrôles contournés de manière délibérée par les employés, les contrôles outrepassés par le management ni l'occurrence de circonstances imprévisibles. Un système de contrôle interne procure une assurance raisonnable, mais non absolue que l'entreprise pourra atteindre ses objectifs.

⁹ Elizabeth Bertin « Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international », EYROLLES, 2007, P. 59

Quant au COSO, il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs. En outre, la collusion entre deux personnes ou plus permet de contourner les contrôles et il est toujours possible aux dirigeants d'outrepasser le système de contrôle interne. Une autre limite réside en outre dans la nécessité de tenir compte du coût des contrôles et de le comparer aux avantages attendus.

Enfin, selon l'AMF, le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur. En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

Conclusion

❖ Au terme de ce chapitre, nous sommes arrivés à aborder toutes les notions de bases du contrôle interne, passant par sa : - définition selon les principaux référentiels internationaux, à savoir : le COSO, le COCO, le Turnbull, et l'AMF; - les dix-sept principes introduits par le COSO 2, 2013 liés directement au cinq composantes incontournables du contrôle interne :

- Environnement de contrôle;
- Evaluation des risques;
- Activités de contrôle ;
- Information et communication;
- Pilotage.

Finalement, et comme tout système, le contrôle interne a des limites, et ne pourrait être jamais mis en œuvre ni fonctionnel sans des acteurs, soit à titre d'exemple : le conseil d'administration, le comité d'audit et le personnel de l'entreprise.

**Chapitre 02 : La gestion des risques et les étapes de la mise en œuvre d'un
Système de Contrôle Interne**

❖ Quand il s'agit de faire fonctionner une organisation. Les incertitudes sont nombreuses, et la réussite des organisations dépend de la manière dont ces incertitudes sont gérées, elles sont appelées des risques.

La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Au cours de ce chapitre, nous allons traiter le concept de la gestion des risques dans son ensemble, à travers sa définition, le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques, et finalement les étapes de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

Section 01 : Définition de la gestion des risques

Selon l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) « La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. »¹⁰

Selon le COSO 2 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) « Processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »¹¹

- D'après ces définitions nous pouvons dire que la gestion des risques est un dispositif mis en place par les organes de gestion d'une entreprise, dans le but de faire face aux événements susceptibles d'affecter négativement l'atteinte de ses objectifs.

¹⁰ Olivier Poupart-Lafarge, Membre du Collège de l'AMF, « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », Autorité des Marchés Financiers, juin 2010, P. 6

¹¹ Kurt F. Reding. The IIA Research Foundation « Manuel d'audit interne », EYROLLES, 2015, P.167.

Section 02 : Le dispositif de gestion des risques¹²

Le dispositif de management des risques du COSO comprend huit éléments. Ils traduisent la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de gestion. Ces éléments sont décrits ci-après:

1- L'environnement interne

La direction expose sa conception en matière de management des risques et détermine l'appétence de l'organisation pour le risque. [L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation.] Il pose les bases qui vont déterminer la façon dont les risques et les contrôles sont appréhendés et considérés par les collaborateurs de l'entité. Les collaborateurs - avec leurs qualités individuelles, notamment l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence - et l'environnement dans lequel ils travaillent sont au cœur de toute organisation.

Le COSO poursuit: «L'environnement interne constitue le fondement structurel de tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Il exerce une influence sur la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés. Il a également une influence sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations »

- L'environnement interne est influencé par l'histoire et la culture de l'organisation. Il englobe de nombreux éléments, dont les suivants, qui sont décrits plus en détail dans le cadre de référence du COSO.
- La culture du risque, qui représente un ensemble de croyances et d'attitudes partagées, caractéristiques de la façon dont l'organisation appréhende les risques dans toutes ses activités.
- L'appétence pour le risque, ou l'appétit pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre.
- Le Conseil d'administration, à savoir le principal organe de gouvernance de l'organisation, qui apporte sa structure, son expérience, son indépendance et son rôle de supervision.
- L'intégrité et les valeurs éthiques, reflétant les choix, jugements de valeur et styles de management.
- L'engagement de compétence, portant sur les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'accomplissement des tâches requises.

¹² Kurt F. Reding. The IIA Research Foundation op.cit. P.169

- La structure organisationnelle, à savoir l'infrastructure permettant de planifier, d'exécuter, de contrôler et de faire un suivi des activités.
- La délégation de pouvoirs et de responsabilités, c'est à- dire la manière dont les individus et les équipes sont autorisés et incités à prendre des initiatives pour aborder et résoudre des problèmes, ainsi que les limites de leurs pouvoirs.
- La politique de ressources humaines, qui englobe les activités relatives au recrutement, à la gestion de carrière, à la formation, aux évaluations individuelles, au conseil, à la promotion, à la rémunération et aux actions d'amélioration.

2- La fixation des objectifs

« Les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité découlent des objectifs définis au niveau stratégique. Chaque organisation est confrontée à une grande variété de risques d'origines externes et internes. La condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement est la fixation d'objectifs »

Les objectifs doivent être alignés sur l'appétence pour le risque de l'organisation, qui détermine le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs. La tolérance au risque désigne le niveau de risque et d'écart acceptable entre les objectifs et la performance réelle ; elle doit être en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation.

3- L'identification des événements

« Le management identifie les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation. Il détermine s'ils représentent une opportunité ou s'ils sont susceptibles de nuire sérieusement à la capacité de l'entité à mettre en œuvre, avec succès, sa stratégie et à atteindre ses objectifs. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement. Les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs. Lors de la phase d'identification des événements, le management prend en compte, à l'échelle de l'organisation dans sa globalité, différents facteurs externes et internes pouvant se traduire par des menaces et des opportunités ».

Le COSO cite plusieurs facteurs externes, ainsi que des exemples d'événements qui leur sont liés. Il s'agit des facteurs économiques (fluctuation des prix), environnementaux (inondations), politiques (promulgation de nouvelles lois), sociaux (évolution démographique) ...etc.

Comme il cite également des facteurs internes, ainsi que des exemples d'événements pouvant les accompagner : le personnel (accident de travail), l'infrastructure (l'augmentation des capitaux alloués à la prévention) ... etc.

4- L'évaluation des risques

« 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. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels »

Pour simplifier à l'extrême, le risque inhérent représente le risque « brut », tandis que le risque résiduel est le risque « net ». Le risque inhérent est celui auquel l'organisation est exposée en l'absence d'actions correctives du management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact. Il peut être inhérent au modèle économique de l'organisation ou découler des décisions prises par le management sur la manière d'appliquer ce modèle. Le risque résiduel est défini comme le risque qui subsiste après prise en compte des modalités de traitement des risques mises en œuvre par le management (par exemple, en vue de réduire ou de transférer le risque). Le risque inhérent est évalué dans un premier temps. Le risque résiduel sera évalué à partir des modalités de traitement des risques mises en œuvre par le management dans un deuxième temps.

Il existe de multiples manières d'évaluer l'impact et la probabilité d'occurrence d'un risque, allant du recueil d'avis généraux et des points de vue de différentes personnes au *benchmarking* et à l'utilisation de modèles probabilistes sophistiqués. Quelle que soit l'option (ou la combinaison d'options) retenue, il est important que ces évaluations prennent en compte les liens entre les événements.

De fait, l'impact et la probabilité des scénarios extrêmes peuvent dépendre de la manière dont différents risques sont reliés entre eux. En évaluant chaque risque individuellement, il arrive que l'organisation sous-estime le scénario extrême, qu'il est pourtant important qu'elle prenne en compte.

5- Le traitement des risques

Selon le COSO, « une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation. En fonction de la solution retenue, il convient de considérer l'effet des différentes solutions en termes de probabilité et d'impact, ainsi que de coûts et bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction. Les opportunités potentielles sont également identifiées. Les risques et opportunités sont appréhendés de manière transversale ou agrégés de façon à déterminer si le risque résiduel global correspond à l'appétence de l'organisation pour le risque.

Les différentes modalités de traitement proposées par le COSO sont les suivantes :

- **L'évitement**

Cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique ou de vendre une activité.

- **La réduction**

Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence, ou l'impact du risque, ou encore les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement telle la mise en place de contrôles.

- **Le partage**

Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

- **L'acceptation**

Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

- Dans les faits, l'organisation préfère accepter le risque à son niveau actuel plutôt que de dépenser de précieuses ressources pour appliquer l'une des autres modalités de traitement des risques.

Il est important de considérer les effets du traitement des risques de façon globale, ou agrégée. Dans certains cas, un traitement donné peut ne pas apparaître comme le meilleur ou le plus rentable pour un risque en particulier. Cependant si ce traitement contribue à gérer d'autres risques, l'avantage qui en découle pour l'organisation peut justifier le choix de cette option. C'est en analysant les risques selon une perspective globale que le management sera le mieux

à même de les gérer de manière optimale en respectant l'appétence pour le risque définie par l'organisation.

6- Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction.

Si elles sont le plus souvent associées aux stratégies de réduction du risque, certaines peuvent aussi se révéler nécessaires lorsqu'on exécute d'autres types de traitement des risques.

Elles sont classées de diverses manières et englobent diverses activités qui peuvent être préventives ou détectives, manuelles ou automatisées, et intervenir au niveau du processus ou au niveau du management.

Nous pouvons citer quelques exemples des activités de contrôle les plus courantes décrites par le COSO à savoir : les revues de management (contrôle du respect des seuils budgétaires), supervision directe d'une activité ou d'une fonction, traitement de l'information et assurance de son exactitude, indicateurs de performances (des indices mesurables mises en place pour chaque activité dans l'entreprise), séparation des tâches.

7- Information et communication

Les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.

Elles doivent être suffisamment étoffées pour répondre aux besoins qu'a l'organisation de repérer, d'évaluer et de traiter le risque tout en restant dans ses différents seuils de tolérance au risque. Les systèmes d'information traitent des données générées en interne et en externe notamment pour que les informations soient utiles à la gestion des risques. Enfin, l'information doit être de qualité suffisante pour étayer la prise de décisions. Le COSO précise que l'information doit être :

- appropriée et aussi détaillée que nécessaire ;
- disponible dès que nécessaire ;
- actualisée, reflétant les données opérationnelles et financières les plus récentes;
- exacte et fiable ;
- accessible à ceux qui en ont besoin.

Le COSO poursuit : « Pour être efficace, la circulation de l'information doit être multidirectionnelle, ascendante, descendante et transversale au sein d'une organisation. Tous les collaborateurs reçoivent un message clair de la direction indiquant que les responsabilités en matière de management des risques doivent être prises au sérieux. Ils comprennent le rôle qu'ils ont à jouer dans le dispositif de management des risques et les interactions entre leurs activités et celles des autres membres du personnel.

Ils doivent disposer de moyens de communication leur permettant de faire remonter les informations importantes. La communication avec les partenaires externes tels que les clients, les fournisseurs, les régulateurs et les actionnaires doit également être efficace. »

La communication peut revêtir des formes très diverses : manuels de politique de l'organisation, notes internes, courriels, sites Internet et Intranet, avis sur des panneaux d'affichage et messages vidéo. Lorsque les messages sont transmis oralement, le ton de la voix et la gestuelle peuvent aussi influer sur la manière dont les messages sont interprétés.

8- Pilotage

« Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps. » Ce type de contrôle descendant peut s'opérer par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou d'une combinaison des deux. Les opérations courantes de pilotage s'inscrivent généralement dans le cadre des activités quotidiennes du management.

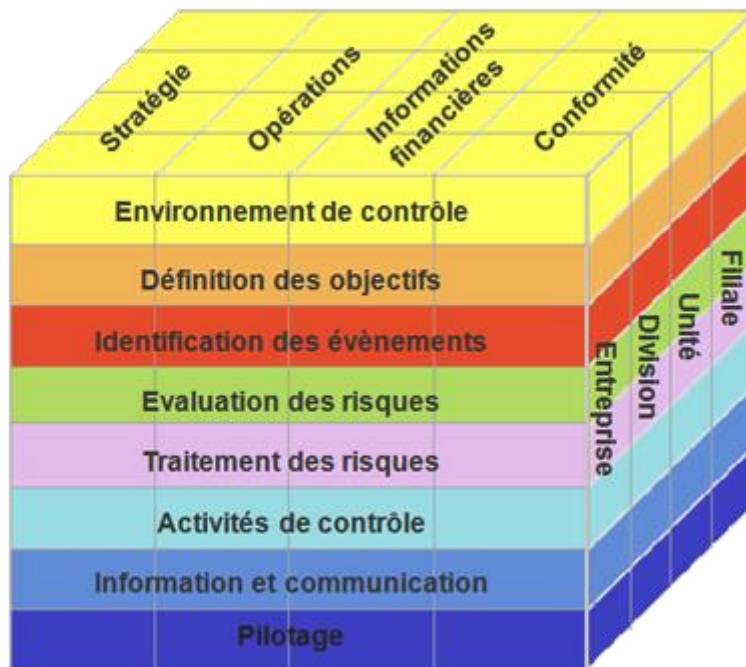
La nature, l'étendue et la fréquence des évaluations spécifiques dépendent principalement de l'appréciation, par le management, des risques sous-jacents et de l'efficacité des procédures de pilotage existantes. Les déficiences relevées grâce à ce pilotage sont remontées à la hiérarchie. Les problèmes les plus graves sont portés à l'attention de la direction générale et du Conseil. En dehors des activités courantes de pilotage effectuées par le management, d'autres activités peuvent participer au processus de pilotage. Ainsi, les personnes chargées d'exécuter des activités importantes peuvent procéder à une auto-évaluation afin de déterminer l'efficacité de leurs activités de gestion des risques.

Généralement, les auditeurs internes font partie du système global de pilotage, et les résultats de chaque audit permettent d'évaluer l'efficacité des activités de gestion des risques y afférentes.

Dans certaines circonstances, les travaux des auditeurs externes peuvent aussi influer sur l'évaluation par le management de l'efficacité de ses activités courantes de gestion des risques.

A la fin, et d'après le référentiel COSO 2, ces huit élément sont aussi les nouvelles composantes du contrôle interne, elles sont illustrées dans un graphique sous forme d'un cube comme suit :

Figure N° 01 : Le cube du COSO 2



Source : Jacques Renard, op.cit. P.74

Ce cube présente de face les huit éléments du contrôle interne en incluant les données amont et aval qui peuvent déboucher sur d'autres solutions que l'amélioration du contrôle interne, ainsi qu'il sera démontré un peu plus loin.

La face supérieure reproduit les zones d'exercice du contrôle interne, classées par nature et qui correspondent à quatre catégories d'objectifs :

- **stratégie** : laquelle est singulièrement concernée avec le contrôle interne des dirigeants et organes de gouvernance ;
- **opérations** : pour rappeler que le contrôle interne couvre l'ensemble du domaine opérationnel et n'est pas seulement de nature financière ;
- **reporting** : qui mérite une attention particulière dans les situations où il y a une large décentralisation, et particulièrement dans les cas de décentralisation géographique importante et lointaine. La fiabilité du reporting doit alors mobiliser les attentions ;
- **conformité** : eu égard à son importance dans les activités très réglementées.

La face sur le côté reprend également les zones d'exercice du contrôle interne mais classées par destination :

- **entreprise** : toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité (public, privé, coopératif ou associatif) ;
- **division** : dans chaque entreprise, toutes les fonctions sans exclusive ;
- **unité de gestion** : pour bien souligner qu'il convient de descendre au plus petit niveau de responsabilité, chacun ayant son contrôle interne spécifique ;
- **filiale** : l'existence de structures juridiquement autonomes n'enlève rien à l'exigence d'une bonne maîtrise des activités par la maison mère.

En sorte que l'ensemble symbolise parfaitement le caractère universel du contrôle interne.

Dans cet ensemble, la gestion globale des risques implique une attention portée à quatre dimensions : objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques.

Section 03 : La cartographie des risques

La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité. (Définition proposée par l'unité de recherche de l'IFACI)

Comment élaborer une cartographie des risques ?¹³

En gardant présent à l'esprit que les méthodes sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe, retenons que toutes se déroulent en cinq étapes successives.

Première étape : élaboration d'une nomenclature de risques

On liste toutes les natures de risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'on souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire.

Exemple d'une nomenclature élémentaire :

- Risques sociaux.
- Risques financiers.
- Risques informatiques.
- Risques technologiques.
- Risques de transports.

¹³ Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », GROUPE EYROLLES, 2010, P. 139

- Risques commerciaux.
- Risques juridiques.
- Risques politiques.
- Etc.

Mais on peut affiner en détaillant telle ou telle rubrique, ainsi « Risques financiers » peut devenir :

- Détournements de fonds.
- Gestion de trésorerie déficiente.
- Paiements non autorisés... Etc.

On peut aussi classer les risques par nature avant de les détailler. Dans cette optique, on peut distinguer :

- les risques opérationnels, liés aux opérations courantes ;
- les risques stratégiques, identifiés à partir des plans stratégiques à moyen et long terme ;
- éventuellement, les risques projets identifiés à partir des grands projets, s'il y en a.

Deuxième étape : Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation

- Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation.
- Elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs ;
- Le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

Troisième étape : Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/ activités

Cette estimation, présentée sous la forme d'un tableau à double entrée, va porter sur deux points :

- appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommé risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent (pendant du sinistre maximum possible des assureurs). Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions :

1. faible
2. moyen
3. élevé

Quatrième étape : Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité

Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques. Ainsi on dira pour le risque informatique de la trésorerie :

Gravité : 3

Vulnérabilité : 1

D'où le risque informatique de la trésorerie : $3 \times 1 = 3$

Cinquième étape : Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction

L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité. Il est bien entendu que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

Ainsi, on pourrait avoir, en reprenant la nomenclature schématique précédente, et pour l'activité spécifique Formation :

Notons aussi que l'auditeur interne s'empare de cette appréciation du risque spécifique et l'affine en appréciation du risque résiduel (ou risque de contrôle interne) par l'introduction d'une estimation complémentaire sur la qualité du contrôle interne.

Et c'est pourquoi COSO 2 demande de distinguer le risque inhérent (ou spécifique) du risque résiduel.

Toutes ces démarches ne sont jamais faites ne varient. Constamment, et au minimum chaque année, la cartographie va être revue, adaptée, améliorée.

Les auditeurs internes sont attentifs à cette constante adaptation lorsqu'ils traquent les insuffisances résultant de l'obsolescence des systèmes en place. Ils le seront d'autant plus s'il n'y a pas de risk manager dans leur organisation.

Dans ce cas en effet, c'est l'audit interne qui devra dresser la cartographie des risques de l'entreprise, point de départ de toute analyse ultérieure, mais il ne saurait être « propriétaire » de la gestion de risques. Ce domaine relève alors de la direction générale.

- Risques sociaux : $1 \times 1 = 1$
- Risques financiers : $2 \times 1 = 2$
- Risques informatiques : $1 \times 1 = 1$
- Risques technologiques : néant
- Risques de transports : néant
- Risques commerciaux : $1 \times 1 = 1$
- Risques juridiques : $1 \times 2 = 2$
- Risques politiques : $1 \times 1 = 1$

Total risque spécifique Formation 8

Les risques ainsi identifiés et mesurés, il va falloir les traiter. (Opération déjà illustrée dans la sous section précédente: composantes du contrôle interne selon le COSO 2, traitement des risques).

Section 04 : La mise en œuvre d'un Système de Contrôle Interne ¹⁴

Mettre en œuvre le contrôle interne ne peut être réalisé que si un certain nombre de conditions sont remplies. Et il faut, en même temps, vaincre les difficultés possibles et mobiliser les facteurs de réussite.

Les conditions à remplir sont au nombre de six:

- une bonne qualité de l'environnement de contrôle;
- la constitution d'une équipe de projet;
- le choix d'un référentiel de contrôle interne;
- la définition du périmètre d'intervention ;
- l'option de granularité du contrôle interne, laquelle peut varier au sein d'une même organisation ;
- la mobilisation de tous les acteurs.

Mais en même temps, encore faut-il réduire les difficultés qui peuvent se présenter :

*corriger les conceptions erronées du contrôle interne;

*remettre de l'ordre si l'organisation est inadaptée ou attendre la remise en ordre si d'importants projets sont en cours de réalisation;

*éviter les imprévus, retards et surcharges de travail rendant les interlocuteurs indisponibles;

*créer un climat de confiance permettant que les difficultés et problèmes soient révélés sans aucune crainte;

*veiller à une bonne articulation avec les objectifs à tous les niveaux;

*connaître les limites du contrôle interne, conséquence de sa relativité ;

A noter aussi, qu'il n'y a pas **une seule** méthode précise, mais il faut en choisir une. Celle ici préconisée a le mérite d'avoir déjà été expérimentée.

Cela dit, toutes les méthodes font appel aux mêmes principes et ne se différencient plus ou moins que par le vocabulaire et le niveau de détail.

1- L'organisation du travail

Dans la mise au point de son planning, l'équipe de projet va respecter deux étapes.

¹⁴ Jacques Renard, Patrick Kron, Louis Vaurs, Op. cit., p. 183

- **Première étape**

On va choisir une zone test : activité ou processus. On sélectionne autant que faire se peut un processus simple, dont le propriétaire et ses collaborateurs sont convaincus de l'intérêt de l'opération et du bénéfice qu'ils en attendent.

Cette démarche a un double but : permettre à l'équipe projet de roder sa méthode et de régler les difficultés imprévues qui peuvent surgir ; mais également servir d'exemple. Ainsi, dès le départ, on peut se prévaloir d'un succès et montrer que les activités quotidiennes ne sont en rien perturbées par l'opération.

- **Seconde étape**

Définir le planning en concertation avec les managers responsables et en estimant le temps nécessaire à partir de l'expérience de la période test.

Dans le même temps, on identifie avec chaque manager quels seront le/ les correspondants de l'équipe projet permanente et qui participera aux travaux concernant sa zone d'activité. Il y a là une adaptation des emplois du temps à prévoir et à organiser.

Dans le même temps, on identifie les moyens nécessaires aux travaux : budget, locaux, matériels, étant entendu qu'ils ont déjà été identifiés et accordés de façon globale en début de projet. Il s'agit de problèmes de délais et d'affectation.

Ces questions pratiques étant réglées, on va suivre le planning arrêté en définissant le contrôle interne à mettre en place à chaque étape et ce en trois périodes successives :

- appréciation des préalables ;
- identification des contrôles internes spécifiques à l'activité ;
- validation de la cohérence.

1.1- L'appréciation des préalables

Il s'agit ici des trois préalables à respecter avant l'identification des dispositifs à mettre en place.

Ainsi qu'il a été exposé dans l'analyse des dispositifs, la mise en œuvre du contrôle interne ne peut se faire si l'on n'a pas pris soin :

- de définir la mission ;
- d'identifier les facteurs de réussite ;
- d'apprendre les règles à respecter.

Il est donc logique qu'en première analyse on s'interroge sur ces trois points.

1.1.1- La connaissance de la mission

On ne peut commencer les travaux sans s'assurer que le responsable de l'activité (ou le propriétaire du processus) a une connaissance parfaite du quoi et du pourquoi de sa mission. La réponse à ces deux questions conditionne en effet largement l'identification des dispositifs à mettre en place : objectifs, moyens, définitions de pouvoirs ...

Si l'intéressé n'a pas une perception claire de sa mission, ou si des contradictions apparaissent, la clarification est la première des questions dont il faut se préoccuper.

Dans cette démarche sur la connaissance de la mission dévolue au responsable, un des aspects essentiels est de s'assurer qu'il y a bien un plein accord avec la hiérarchie. En cas de désaccord, même sur des points d'apparence secondaire, on ne peut aller plus loin avant d'avoir totalement aligné les points de vue. Et c'est celui de la hiérarchie qui est toujours prépondérant.

Enfin, l'accord étant réalisé et les ajustements éventuels acceptés par tous, il faut s'assurer de la cohérence avec l'analyse de poste et la corriger si besoin est.

Dans cette démarche, on doit prendre garde à ceux qui déclarent d'entrée de jeu qu'il n'y a pas de problème : même si l'énoncé semble clair, un détour par la hiérarchie et une lecture de l'analyse de poste sont indispensables.

La définition de la mission gouverne l'ensemble du dispositif de contrôle interne, on doit donc partir sur des bases solides.

Il en est de même pour le point suivant.

1.1.2- L'appréciation des facteurs de réussite

Nous avons vu que faire l'inventaire de tout ce qui peut conditionner la réussite de la mission doit être réalisé par celui qui entreprend de mettre en ordre son contrôle interne.

Exemple

Le responsable recrutement a vu sa mission définie ainsi : « Recruter pour pouvoir disposer à l'horizon des dix ans à venir du personnel compétent à tous les niveaux hiérarchiques essentiels ».

Or, on constate qu'il n'établit pas de pyramide des âges prévisionnelle par catégories et compétences et qu'il n'a pas davantage de projection sur les compétences nécessaires pour la décennie à venir. L'intéressé considère qu'il n'a pas besoin de ces éléments pour réaliser son travail.

Il y a là une contradiction manifeste entre la définition de la mission et l'inventaire des facteurs de réussite.

Il faut lever l'ambiguïté, ou bien en insistant sur la nécessité de se donner des moyens supplémentaires, ou bien en modifiant la mission.

On ne pourra aller plus avant tant que le problème ne sera pas résolu.

On doit donc s'assurer en priorité que cet inventaire a été fait par le responsable et vérifier qu'il n'a rien omis. Trois situations peuvent se rencontrer:

- cet inventaire n'a pas été entrepris. Il faut alors le conduire avec l'intéressé, mais il ne faut pas le faire sans lui puisque la mise en place dépend de lui et de lui seul ;
- l'inventaire a été réalisé mais il n'en a été tiré aucune conséquence pratique.

L'intéressé ne s'est pas procuré les informations jugées indispensables, n'a pas veillé à la formation de ses collaborateurs, ne s'est pas préoccupé d'acquérir les matériels informatiques jugés indispensables, etc. Là également, on ne peut poursuivre sans avoir été plus loin ;

- l'inventaire a été fait, les facteurs de réussite mis en place, mais on constate qu'il y a des contradictions avec la définition de la mission, en principe admise par tous.

On peut aussi trouver des cas dans lesquels les facteurs mis en place sont trop importants par rapport à la mission. Il faut alors ou bien les réduire, ou bien élargir la mission. Mais on ne peut laisser subsister des lacunes porteuses de contradictions qui induiraient des éléments irrationnels dans le contrôle interne et donc des risques mal maîtrisés.

1.1.3- L'identification des règles à respecter

Il a été dit que chacun se devait de faire l'inventaire de ce qu'il doit savoir et identifier ce qu'il sait déjà et ce qu'il ne sait pas encore. Cette mise à niveau est indispensable quand on connaît l'impérieuse exigence du contrôle interne relativement au strict respect des règles internes et externes. L'importance grandissante de la nécessaire conformité va en ce sens, singulièrement dans les domaines réglementés (sécurité, professions spécifiques ...).

Les responsables du projet doivent donc faire une mise au point sur le sujet avec chaque manager. C'est également pour eux l'occasion de mieux connaître les dispositions législatives et réglementaires qui gouvernent le sujet qu'ils abordent. On ne peut courir le risque de comportements illégaux, d'infractions ou de manquements à des règles internes, même par omission ou ignorance. Tout au contraire, le contrôle interne doit être le garant de leur bonne application.

Ces trois préalables étant traités comme il convient en fonction de la situation existante, on va pouvoir élaborer le contrôle interne en identifiant les dispositifs à mettre en place et ce par une démarche en quatre étapes.

1.2- La mise en place des dispositifs spécifiques

Nous avons vu que tous les dispositifs de contrôle interne pouvaient être regroupés en six grandes familles : ce sont les têtes de chapitre sous lesquelles vont s'ordonner les dispositifs spécifiques qui feront échec aux risques de l'activité.

À ce classement par destination, décrit dans l'introduction, certains ont substitué un classement par nature :

- dispositifs spécifiques (moyens, séparation des tâches ...);
- dispositifs détecteurs (supervision, rapprochements ...);
- dispositifs directifs (procédures, formation ...); et d'autres un classement en contrôles actifs et passifs. L'important est de savoir comment s'y prendre pour mettre en œuvre et identifier.

Nous suggérons quatre étapes.

1.2.1- Prise en compte de la granularité

On retrouve le problème en abordant une activité ou un processus, qu'il faut décider du découpage spécifique qui va présider à l'analyse : découpage fin ou sommaire, par grandes fonctions ou par tâches élémentaires ?

Par voie de conséquence, un contrôle interne strict et minutieux ou un contrôle interne simple et allant à l'essentiel ?

C'est évidemment les représentants de l'activité qui la connaissent le mieux qui vont réaliser ce travail dans le détail, les grands choix s'opérant par concertation.

On retient le concept d'activité ou celui de processus selon l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, pour un processus paie, considéré comme une activité à risques

(Comme toutes celles qui manipulent de l'argent), on pourra retenir un découpage relativement détaillé :

- fixation des niveaux de rémunération ;
- autorisations pour augmentations de salaires ;
- autorisations pour les primes et gratifications ;
- approbation des heures travaillées ;
- processus des acomptes sur salaires et autorisations ;
- processus informatique de calcul et d'édition ; approbation finale ;
- processus de virement sur les comptes bancaires et autorisations ;

- opérations comptables.

On pourrait découper plus finement encore, par exemple identifier les différentes phases du processus informatique.

Ou, au contraire, choisir un découpage plus sommaire, par exemple :

- préparation de la paie ;
- traitement ;
- opérations bancaires et comptables.

Il en résulterait des dispositifs en moins grand nombre et un contrôle interne plus simplifié.

Cette étape, qui est en même temps un choix, est préalable à l'identification des risques puisqu'il va s'agir de déterminer les risques potentiels pour chacune des opérations identifiées. Notons dès maintenant que la phase suivante achevée, on peut être amené à revenir sur la granularité : un risque reclassé comme important peut conduire à découper plus finement l'opération à laquelle il est rattaché.

1.2.2- L'identification et l'évaluation des risques

Lorsqu'il y a une cartographie suffisamment détaillée et correspondant à la granularité retenue pour l'activité considérée, on va se référer à la cartographie pour passer à l'étape suivante.

Mais le plus souvent :

- ou bien il n'y a pas de cartographie ;
- ou bien elle ne correspond pas à la granularité qu'on a convenu de retenir ;

Il faut donc aller plus loin.

On identifie le ou les risques attachés à chaque tâche retenue en se posant la question simple : que pourrait-il se passer si cette tâche n'était pas faite ou était mal faite ?

Cette identification doit impérativement se faire en groupe. C'est une réflexion de brainstorming à laquelle sont associés ceux des membres de l'équipe qui connaissent bien l'activité ou le processus afin que rien ne soit oublié. On se fait assister par le *risk manager* s'il y en a un, et surtout s'il s'agit d'approfondir une cartographie qui est son œuvre.

Exemple 02

Dans un processus achats, on va identifier les risques suivants à partir d'un découpage relativement fin « Tâches/Risques ».

1. Définition du besoin

- Achats sans besoin
- Achats inutiles
- Achats anarchiques

2. Consultation et sélection du fournisseur

- Achats au prix fort
- Ententes
- Fournisseurs inadaptés

3. Négociation

- Trafic d'influence
- Conflits d'intérêts

4. Commande

- Mauvaise formulation (risque juridique)
- Prix trop élevé (risque financier)
- Commandes anarchiques (risque opérationnel)

5. Réception

- Non-conformité
- Retards

Quant à l'évaluation de chacun de ces risques, on se rapporte à l'évaluation de la cartographie si elle existe. S'il n'y a pas de cartographie ou si elle ne descend pas à ce niveau de détail, on se contente d'une estimation sommaire qui ne peut être scientifique et exacte et reste aléatoire et approximative même si, comme il se doit, elle a été décidée au terme d'une discussion de groupe. Mais ce n'est pas essentiel, cette évaluation devant simplement permettre de mesurer l'absolue nécessité du dispositif identifié, voire le besoin de le compléter par d'autres ; ou au contraire, de l'apprécier comme un perfectionnement non indispensable.

En général, on se contente donc d'une évaluation en trois ou cinq niveaux, du type :

- important (I) : rouge ;
- moyen (M) : jaune ;
- faible (F) : vert.

Certains se livrent à des calculs plus complexes et d'apparence plus rigoureuse permettant une quantification plus précise. Mais c'est excessif eu égard au but poursuivi : savoir si l'on doit prévoir des dispositifs précis, multiples, rigoureux ou si l'on peut se contenter d'un système d'organisation ou d'alerte relativement simple. Il s'agit dans le premier cas de tout mettre en œuvre pour éviter que ne se manifeste un risque grave, alors que dans le second cas, face à un risque jugé faible, une barrière raisonnable suffit.

Or, les responsables opérationnels savent d'entrée de jeu dans quelle zone on se situe dès qu'on attire leur attention et qu'on leur pose la question.

1.2.3- L'identification des dispositifs

Il s'agit, dans cette troisième étape des travaux du groupe projet, de déterminer pour chacun de ces risques - et là où l'on situe l'analyse -, quels sont le ou les dispositifs adéquats à prévoir:

- si rien n'est en place, on est alors en présence du *risque intrinsèque* à l'opération et l'on va définir tous les dispositifs à mettre en place, plus ou moins importants et nombreux selon le degré de gravité estimé ;
- s'ils sont en place pour partie, on est en présence du *risque résiduel* qu'il faut estimer pour apprécier les compléments à apporter et donc identifier les dispositifs à ajouter. C'est l'analyse de l'existant qui va déterminer les actions à entreprendre ;
- si tous sont en place, on fera bien de procéder néanmoins à un test sur leur bon fonctionnement.

Au total, ce n'est rien d'autre que l'état des lieux.

Ainsi, concernant les contrats, on distinguera :

- les contrats forfaitaires pour lesquels le risque essentiel est la surfacturation (Facturation de prestations déjà contenues dans le forfait). On devrait alors avoir une procédure exigeant le visa de celui qui a négocié le contrat ou à une vérification par sondages : faut-il la mettre en place si elle n'existe pas ? ;
- les contrats au métré (prix au mètre carré de peinture ou au mètre linéaire de tranchée creusée...). Le risque est dans une facturation excédentaire par rapport aux mesures réelles. On devrait alors avoir le recours épisodique à un mètreur-vérificateur (moyen) afin que nul n'en ignore : faut-il y recourir et avec quelle fréquence ? ;
- les contrats en régie, ou dépenses contrôlées (paiement à l'heure travaillée selon la qualification). Le risque est dans un mauvais comptage des heures et/ou un mauvais enregistrement de la qualification. On devrait avoir ou bien un système de mesure automatique (badges) ou bien une vérification périodique. Et alors selon quelle périodicité ?

On va comparer le réel à ce qui devrait être, et compléter le dispositif si nécessaire.

Dans tous les cas, l'élaboration de la réponse est dans l'addition et la confrontation des idées de chacun.

Ainsi, dans l'exemple donné précédemment, on va identifier les dispositifs ci-après comme nécessaires.

Exemple 02 (suite)

TN°01	Risques	Dispositifs
Achats sans besoins		Plan d'approvisionnement et suivi du plan
Achats inutiles		
Achats anarchiques		Définitions de pouvoirs
Achats au prix fort et ententes		Procédure d'appels d'offres + vérification
Fournisseurs inadaptés		Répertoire de fournisseurs agréés + typologie des achats + vérification
Trafic d'influence		Turn-over des acheteurs
Conflit d'intérêts		Organisation des dossiers de négociation Code d'éthique + vérification
Mauvaise formulation		Contrats types Assistance juridique
Prix trop élevé		Devis obligatoire Evolution des prix pratiqués
Commandes anarchiques		Signataires habilités + vérification
Non-conformités		Contrôleurs techniques qualifiés Procédure de réception
Retards		Procédure de relance Contrats avec pénalités de retard

On obtient ainsi la liste des dispositifs nécessaires :

- ou bien ils existent et l'on s'assure de leur bon fonctionnement ;
- ou bien ils n'existent pas et l'on s'organise pour les mettre en place, sans omettre la formation et l'information du personnel concerné.

Il est essentiel de ne pas perdre de vue le caractère relatif de cette démarche : un risque ne peut jamais être totalement éliminé ; on ne peut que prétendre en réduire la probabilité et ce pour deux raisons :

- le risque inhérent au dispositif lui-même va subsister en partie ; c'est le risque résiduel, dit « risque de contrôle interne » que l'on doit diminuer mais difficile à éliminer totalement. Il sera croissant avec le temps, les évolutions, les changements. C'est pourquoi on ne saurait se dispenser d'une permanente révision et d'une constante adaptation. Rien n'est jamais acquis définitivement ;
- la seconde raison pour ne pas s'exonérer de la relativité est que si celle-ci est constamment réduite par les efforts des auditeurs internes à chacun de leur passage, ils ne peuvent pas davantage prétendre à l'exhaustivité. Ils vont réduire le *risque* mais subsistera toujours un *risque* résiduel final que l'on nomme alors Le " risque d'audit ".

C'est l'évaluation qui a été faite du risque qui va guider l'équipe projet vers plus d'exigence ou vers une plus grande simplification.

Une quatrième étape va permettre d'affiner la démarche.

1.2.4- La qualification et la validation

Chaque dispositif va être rattaché à sa famille de regroupement, ce qui va permettre de s'interroger et de mieux prendre conscience de la validité de ce qu'on se propose de mettre en place.

a)- Qualification

Ainsi, reprenant le même exemple on précisera :

TN°02	Dispositifs	Familles de regroupement
	Plan d'approvisionnement	Objectifs
	Suivi du plan	Système d'information
	Définition de pouvoirs	Organisation
	Procédure d'appel d'offres + vérification	Procédure Supervision
	Répertoire des fournisseurs agréés	Moyen
	Typologie des achats + vérification	Moyen Supervision
	Turn-over des acheteurs	Procédure de gestion du personnel
	Organisation des dossiers de négociation	Procédure
	Code d'éthique + vérification	Moyen Supervision
	Contrats types	Moyen
	Assistance juridique	Juriste qualifié : moyen Validation : procédure
	Devis obligatoire	Moyen
	Évolution des prix pratiqués	Système d'information
	Signataires habilités + vérification	Organisation Supervision
	Contrôleurs techniques	Moyen
	Procédure de réception	Procédure
	Procédure de relance	Procédure
	Contrats avec pénalités de retard	Moyen

b)- Validation

Cette validation va permettre de faire deux constatations.

- **Première constatation**

S'assurer que les dispositifs sont cohérents : les objectifs s'inscrivent-ils bien dans le cadre de la mission à réaliser? ; Les moyens concourent-ils effectivement à la réalisation des objectifs? ; Le système d'information permet-il de suivre la réalisation des objectifs et rien d'autre ?

En cas d'incohérence constatée, il faudra reprendre l'analyse

- **Seconde constatation**

On va regrouper tous les dispositifs par famille. On constate dans notre exemple qu'il y a :

1 dispositif relevant des objectifs ;

8 dispositifs relevant des moyens ;

2 dispositifs relevant du système d'information ;

2 dispositifs relevant de l'organisation ;

6 dispositifs relevant des procédures ;

4 dispositifs relevant de la supervision.

Certaines catégories comprennent peu de dispositifs et d'autres davantage, ce qui va être l'occasion de s'interroger : n'y a-t-il pas lieu de prévoir plus d'objectifs ? ; De recourir davantage au SI pour les mesurer ? ; Ne devrait-il pas y avoir autant d'actes de supervision que de procédures puisqu'en principe chaque procédure doit être supervisée ?
(Sauf si risque négligeable).

Ces regroupements vont donc aboutir à un certain nombre de corrections au terme desquelles on initiera un nouveau regroupement par familles pour voir s'il n'y a pas lieu d'aller un peu plus loin encore sur le chemin de l'amélioration. Et l'on s'arrêtera lorsqu'on aura le sentiment d'avoir atteint un niveau « raisonnable » de maîtrise.

Ultérieurement, les choses ayant évolué, contrôleurs internes et auditeurs internes souligneront les adaptations nécessaires. Mais il s'agira toujours d'adapter et non de vouloir réaliser une impossible et inutile perfection.

Après avoir procédé ainsi avec tous les secteurs d'activité, y inclus la direction générale, on pourrait dire que le projet est réalisé ; en fait, il n'est jamais fini mais l'équipe projet a terminé son travail.

2- La fin du projet

L'équipe projet doit veiller à ce que soient respectées les conditions qui président au succès de l'opération :

- veiller à ce que l'ensemble des activités ait été analysé ;

- s'assurer que les responsables ont bien mis en place les tests nécessaires pour vérifier la validité et le bon fonctionnement des dispositifs implantés;
- communiquer auprès de tous pour informer que le projet a été mené à bonne fin. Il est sur ce point particulièrement important qu'une annonce officielle puisse être faite par la direction générale, annonce qui doit être le pendant de celle ayant informé du lancement ;
- définir les règles de conduite et les comportements désormais attendus.

On va parfois jusqu'à prévoir un système de sanctions, ce qui ne nous apparaît pas souhaitable : un dispositif de contrôle interne ne peut fonctionner correctement qu'avec l'assentiment et la collaboration de ceux qui l'utilisent ;

- terminer en prenant le temps nécessaire. Rien n'est plus démobilisateur qu'une fin prématurée au motif "qu'on a passé trop de temps". On doit savoir que la conduite d'un tel projet n'est pas en soi difficile, mais il y faut du temps ;
- persuader chacun que ce n'est pas une opération réalisée une fois pour toutes. Chaque responsable dans sa zone d'activité prend le relais ;
- ajuster le référentiel afin de le mettre en cohérence avec les options qui ont pu être prises au cours du développement.

Conclusion

❖ En conclusion de ce chapitre, nous sommes arrivés à traiter les points essentiels introduits par le COSO 2 (2013), notamment le concept de la gestion des risques.

Cette notion appelée aussi « le management des risques » est définie comme, un ensemble de procédures et de moyens mis en place par l'entreprise, dans le but de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Pour ce faire, il faut d'abord déterminer ces risques là, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques qui touche globalement toutes les activités de l'entreprise.

Nous arrivons finalement, à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne qui passe par trois étapes essentielles, à savoir :

- L'appréciation des préalables : définition de la mission, les facteurs de réussite et les règles à respecter;
- La mise en place des dispositifs spécifiques : à travers l'élaboration d'une cartographie des risques et l'implication de tout le management ou l'équipe de travail;
- La qualification et la validation : regrouper les dispositifs par famille, définir les règles de conduite pour chacun et ajuster éventuellement le référentiel.

**Chapitre 03 : La mise en œuvre d'un SCI – Cas « EPE / Gema – Spa » -
Activité d'avitaillement des navires**

❖ Ce chapitre sera consacré à la mise en valeurs des notions théoriques développées dans les deux chapitres précédents. Et ce, à travers une étude pratique, expliquant les étapes nécessaires pour mettre en œuvre un système de contrôle interne au sein de l'Entreprise Gema – Activité d'avitaillement des navires.

Nous allons procéder en premier à la présentation de l'entreprise, son historique et son organigramme, ainsi que l'activité d'avitaillement des navires, l'objet de notre étude de cas.

Nous passerons par la suite, à l'élaboration de la cartographie des risques pour chaque processus ou activité au sein de cet organisme. Pour arriver à la fin, à notre dernière section destinée à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne pour cette activité commerciale exercée par l'entreprise Gema.

Section 01 : Présentation de l'entreprise EPE / Gema – SPA

1- Historique et domaine d'activité

La société Générale Maritime « GEMA » issue de la restructuration de la CNAN, créée en 1987 sous l'appellation de « ENCATM », a pris sa dénomination actuelle en 1991.

Elle est constituée en Société par actions au capital social de Sept cent cinquante million de Dinars (750.000.000,00 DA) détenu à 100% par le Groupe Algérien de Transport Maritime (G.A.T.MA).

Son siège social est situé au 02, Rue JAWAHARLAL NEHRU (ex. BEZIERS) Alger.

Elle est inscrite au centre national du registre de commerce sous le numéro 99 B 8576.

- Effectif**

L'entreprise emploie un effectif de 179 agents toutes catégories sociales confondues durant le 1^{er} semestre 2019.

- Domaine d'activité**

L'entreprise a pour activité principale la consignation des navires et conteneurs, le courtage maritime. Et comme activité annexe ; le transit, l'avitaillement des navires et le ravitaillement des collectivités locales et bases de vie, ainsi que la formation en matière de gestion maritime à travers l'ouverture d'un centre de formation dénommé « Gemaform ».

L'entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce à travers neuf (9) Agences Maritimes.

*** La consignation des navires et la consignation des conteneurs**

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Le consignataire de navire est un mandataire salarié du transport. Il est chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte de transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

Cependant, la consignation des conteneurs est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs depuis leur arrivées jusqu'à leur restitutions. La consignation des conteneurs suit leurs mouvement, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

*** La Formation spécialisée dans le domaine maritime**

A partir du mois d'avril 2015 GEMA a ouvert un Centre de formation dénommé «Gemaform » dans l'objectif d'assurer la relève dans les métiers liés au secteur maritime et portuaire.

Les programmes de formations sont répartis en deux catégories:

- Les séminaires : destinés aux professionnels du secteur maritime.

- Trois autres formations diplômantes (Post-Graduation spécialisée) d'une durée de 18 mois, avec l'élaboration d'un mémoire de fin d'études et soutenance:

1/- PGS en Management de transport maritime et logistique en partenariat avec l'Ecole Supérieure de Commerce ;

2/- PGS en Expertise maritime, aussi en partenariat avec l'Ecole supérieure de Commerce ;

3/- PGS en Droit maritime, en partenariat avec la faculté de droit- Alger.

*** L'activité d'avitaillement des navires**

L'avitaillement des navires consiste en l'approvisionnement des navires en marchandises destinées à être :

- consommées par les passagers et les membres de l'équipage de bord ;

- vendues aux passagers ;

- et toutes autres marchandises nécessaires au fonctionnement et à l'entretien des navires (Les combustibles, les carburants et les lubrifiants...), toutefois, les pièces de rechange et l'équipement en sont exclues.

L'EPE/SPA/GEMA a inscrit dans sa stratégie commerciale de développement et de diversification de ses activités, la promotion et le développement de l'activité d'Avitaillement qu'elle a reprise, ainsi qu'une partie des effectifs, en janvier 2016, dans le sillage de la dissolution anticipée et de la mise en liquidation de la société Comarpex Algérie.

GEMA a repris le marché de l'ENTMV (Entreprise Nationale de Transport de Voyageurs) initialement attribué à la société Comarpex Algérie et œuvre présentement à développer cette activité a même de la hisser à un niveau de performance acceptable.

Actuellement, elle dispose du marché de l'ENTMV au niveau des ports algériens et assure l'avitaillement de quelques navires étrangers qu'ils soient ou non consignés par elle, mais

cela demeure insuffisant pour augmenter le chiffre d'affaires et dégager une marge conséquente.

2- Filiales et participations

L'entreprise dispose dans son portefeuille d'actions :

❖ Filiales

a) La filiale FILTRANS

C'est une filiale qui intervient dans le secteur de la logistique en tant que commissionnaire en transport international, manutentionnaire, transporteur terrestre, entreposage de marchandises sous douane, entreposage de conteneurs vides.

Elle est dotée d'un capital social de 10 millions de dinars passé à 200 millions en 2007 par incorporation de réserves, détenu à 100% par GEMA.

b) AVICAT : une filiale dissoute

❖ Les prises de participations

L'entreprise dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

a) ALGERIE-LIGABUE-CATERING (SPA)

Elle a été créée en mars 2003 en association avec un partenaire Italien LIGABUE.

Activité : Catering et restauration collective avec comme principal client « bases de vie de Sonatrach ».

Capital social : 300 millions de dinars, détenu à **35% par GEMA** et à 65% par la partie Italienne LIGABUE.

b) S.I.H (Société d'Investissement Hôtelière) (SPA)

Créée en 1997, la S.I.H dispose dans son portefeuille de l'hôtel shératon d'Alger, club des pins et de l'hôtel renaissance à Tlemcen, J.W Marriot à Constantine et l'hôtel Four Point à Oran.

Capital social : **41 527 000 KDA** souscrit à hauteur de **4,93% par GEMA**, représentant **2 048 000 KDA** et 95,07% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers. Une augmentation du capital a été réalisée en 2011 dont la part de GEMA versée en 2012 était de 205 000 KDA. Suite à une série d'augmentation du capital, les nouveaux apports feront ressortir une participation cumulée de GEMA dans le capital de cette société de **1 640 000 000 DA** totalement libérée.

c) COMARPEX ALGERIE

L'entreprise COMARPEX-ALGERIE (SPA) a été créée en janvier 2005 en association avec un partenaire français COFRAPEX. L'entreprise GEMA détenait une participation de **21% dans le capital social de cette société**. En **décembre 2015** cette société a été dissoute et mise en liquidation le **05 janvier 2016**. Une partie de ses effectifs a été redéployée vers GEMA qui œuvre à développer l'activité d'avitaillement et le ravitaillement.

d) SUDCARGOS ALGERIE

Dans laquelle GEMA détient une participation de **38% est dissoute en 2008**.

e) SAIDAL

Acquisition en 2001 de titres pour 79 418 KDA ayant généré des dividendes de 4 000 KDA et 4 500 KDA pour chacun des exercices 2016 et 2017.

- En dehors de la société S.I.H qui finance des programmes d'investissements ambitieux et des participations en liquidation, la Filiale FILTRANS et la participation A.L.C sont rentables et génèrent des dividendes appréciables.

3- L'organisation de l'entreprise GEMA

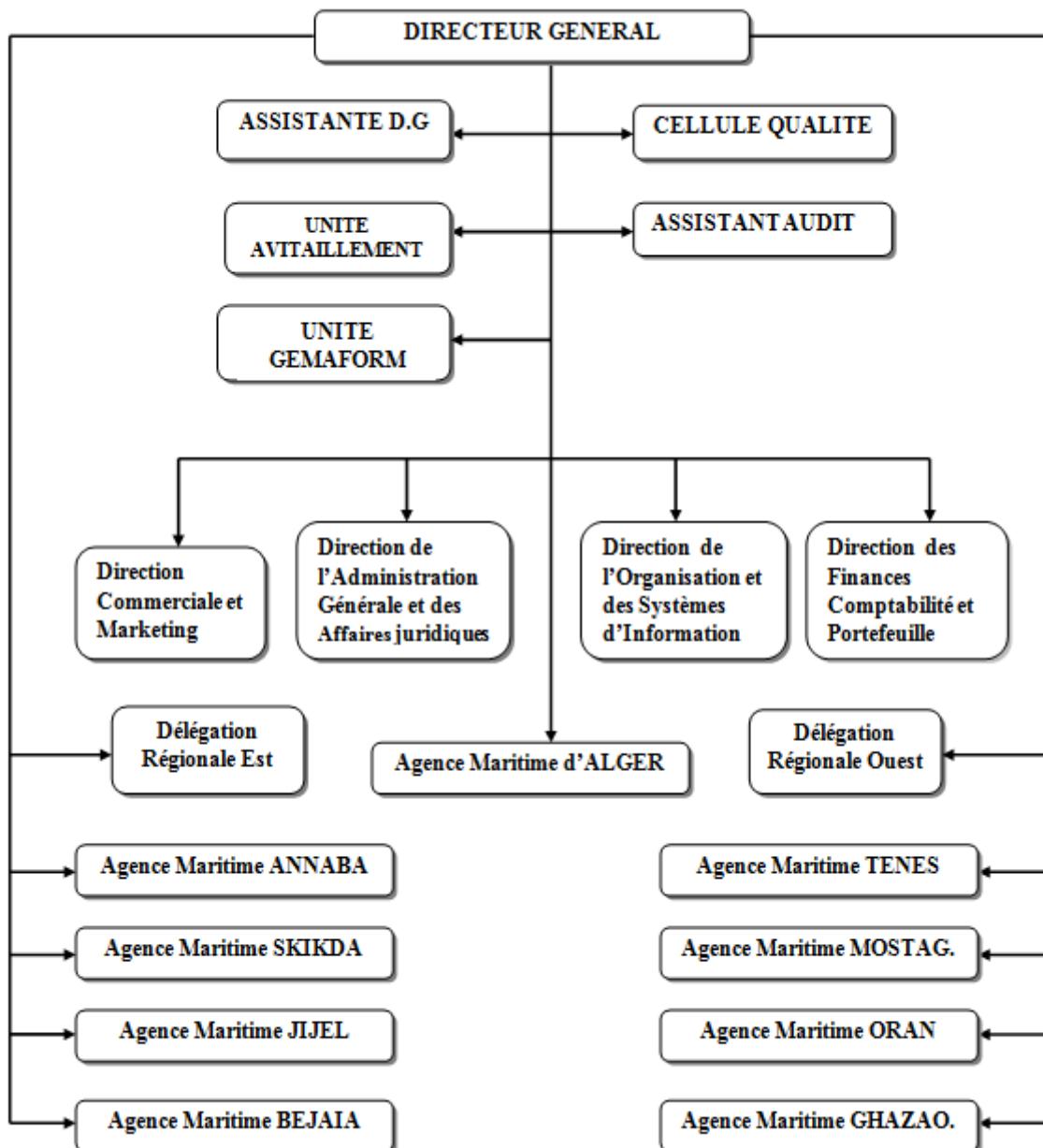
GEMA exerce ses activités commerciales à travers ses neufs agences maritimes installées au niveau des ports Algériens de l'Est à l'Ouest, à savoir :

- Annaba, Skikda, Jijel, Bejaïa, Alger, Ténès, Mostaganem, Oran et Ghazaouet ;

Ainsi que le centre de formation « Gemaform » situé au 37, rue LARBI BEN MHIDI- ALGER CENTRE.

Son organisation est illustrée dans l'organigramme qui suit :

Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de Gema

➤ **Description et missions de chaque Direction**

a) Direction Générale

Représentée par le Directeur Général, il est chargé du pilotage, de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

b) Cellule qualité

- Animer et suivre le fonctionnement du système de management de la qualité ;
- Coordonner l'élaboration, l'application et la mise à jour du système documentaire du S.M.Q ;
- S'assurer que les processus nécessaires au S.M.Q de l'entreprise sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Sensibilisation sur le S.M.Q ;
- Organiser et animer les réunions périodiques du comité de pilotage ;
- Programmer et préparer les réunions de la revue de direction ;
- Planifier et conduire les audits qualité internes ;
- Évaluer les auditeurs internes de qualité ;
- Déterminer les actions de formation prévues dans la démarche qualité ;

c) Assistante du Directeur Général

- Elle assure la gestion du planning du D.G ;
- Elle procède à des triages par importance des informations mises à sa disposition pour sélectionner les actions prioritaires ;
- Elle planifie ses réunions d'affaires ;
- Elle réorganise son agenda en tenant compte des imprévus professionnels ou personnels de celui-ci ;
- Elle assure une fonction d'intermédiaire entre ses supérieurs et les différents partenaires de l'entreprise. Pour ce faire, elle communique par téléphone ou par courriers électroniques les renseignements à diffuser dans tous les services concernés ;

Le secrétariat fait aussi partie de ses responsabilités. Elle organise les dossiers demandés par le D.G et effectue des travaux de classement et d'archivage ;

- Lors des réunions, elle s'occupe des prises de note et rédige un rapport pour le transmettre aux dirigeants et aux autres employés ;
- L'assistante de direction est la représentante directe de son directeur Général à l'extérieur ou à l'intérieur de la société. Elle est en étroite relation avec les collaborateurs et partenaires de l'entreprise. Elle encadre les déplacements du directeur à l'étranger ou sur le territoire national.

d) Assistant audit

- Programme et réalise des missions d'audits de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- Elabore le support technique des missions d'audit ;
- Conseille la direction générale sur les actions d'amélioration à promouvoir dans le cadre du contrôle de gestion ;
- Assiste les agences maritimes dans la mise en œuvre des procédures d'audit ;
- Etablit à l'intention de la direction générale des rapports d'audit accompagnés de recommandations.

e) Unité d'avitaillement des navires

- Elle est située au Quai N°07, port d'Alger. Son rôle principal est d'exercer l'activité d'avitaillement des navires au niveau d'Alger, et d'assurer le pilotage et la coordination des opérations commerciales pour l'ensemble des agences maritimes.
- Cette Unité emploie un effectif de vingt et un (21) agents, répartis entre les fonctions administratives et les fonctions opérationnelles ;

f) Centre de formation Gemaform

- Il est situé au 37, rue LARBI BEN MHIDI- ALGER CENTRE, son rôle est de programmer, organiser les formations, et assurer tous les moyens logistiques pour le bon déroulement des programmes, ainsi que le recouvrement des créances relatives au chiffre d'affaires réalisé.
- Ce centre de formation emploie un effectif de huit (8) agents, tout en signalant que les enseignants sont des consultants contractuels.

g) Direction Commerciale et Marketing

- L'organisation, l'animation et la coordination de l'activité consignation de l'entreprise ;
- Le contrôle et le suivi de la gestion et situations des comptes armateurs à l'endroit de l'ensemble des agences maritimes ;
- La programmation et la réalisation des missions de prospections commerciales ;
- L'établissement des rapports d'évaluation des actions commerciales engagées ;
- La fidélisation du portefeuille clients, et le recrutement de nouveaux clients (nationaux ou étrangers) ;
- L'élaboration de la stratégie commerciale, la contribution dans l'élaboration des budgets de l'entreprise ;
- La supervision et l'assistance de l'ensemble des agences maritimes en matière de la mise en œuvre des budgets annuels ;

h) Direction de l'Administration Générale et des Affaires Juridiques

Elle est composée de deux sous Directions comme suit :

- **Sous-direction administration générale** Elle est chargée de :
 - L'élaboration et le suivi des procédures de gestion ;
 - L'élaboration des différents documents administratifs ;
 - La coordination entre les agences en matière des achats groupés et autres ;
 - Veillez à la sécurité de l'entreprise ;
 - L'élaboration des différents contrats avec les tiers de l'entreprise ;
 - La gestion des moyens généraux, du patrimoine du siège et la gestion des archives ;
 - L'élaboration de la paie et les différents états de personnel demandés par la hiérarchie;
 - Suivi de toutes les affaires juridiques de l'entreprise ainsi que les contentieux.
- **Sous-direction ressources humaines** Elle est chargée de :
 - Veiller au respect de l'application de la convention collective ;
 - L'élaboration et le suivi de politiques en matière de gestion du personnel ainsi que la gestion des carrières et de la formation ;
 - L'élaboration et le suivi des procédures relatives à la gestion des ressources humaines ;
 - La centralisation des données RH ;

- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes en matière de la gestion des compétences.

i) Direction d'Organisation et des Systèmes d'Information

Cette structure est composée d'un directeur, et d'une équipe d'informaticiens. Elle est chargée d'assurer :

- La conception et la réalisation des systèmes d'information ;
- La conception et la gestion du dictionnaire des données de l'entreprise ;
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux ;
- Le développement et la rentabilisation des ressources informatiques ;
- L'efficience des schémas organisationnels et informationnels ;
- La normalisation et la codification des procédures et supports ;
- Conception et mise en œuvre des schémas informationnels de l'entreprise en collaboration avec les fonctions centrales ;
- Participation à la définition du plan informatique conformément au schéma approuvé par la direction générale et dans le cadre de développement de l'entreprise ;

j) Direction des Finances, de la Comptabilité et du Portefeuille

- Assurer toute sorte de reporting financier au niveau de l'entreprise ;
- L'élaboration et le suivi des procédures comptable ;
- La gestion centralisée de la trésorerie et la centralisation de la comptabilité des agences maritime et la comptabilité des autres activités (avitaillement, formation) ;
- La gestion du portefeuille de l'entreprise, ses filiales et ses différentes prises de participation ;
- La supervision et la finalisation du bilan comptable et fiscale de l'entreprise et le bilan consolidé du groupe.
- Présentation des rapports financiers lors des Conseils d'Administration, les Assemblées Générales, et les Revues de Direction ;
- Piloter le processus Comptabilité en matière de la gestion qualité ;

A mentionner aussi que la **DFCP** est composé d'un département nommé « comptabilité entreprise » rattaché directement à la **DFCP**. Ce département est structuré par deux services, le service comptabilité Gemaform et le service comptabilité siège.

- **Département comptabilité entreprise**

Ce département est responsable sur la gestion est la centralisation de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'entreprise GEMA, le suivi de la comptabilité des agences maritimes, et la contribution à l'élaboration du reporting financier de l'entreprise.

Le département comptabilité entreprise chapeaute les responsables financiers au niveau des neuf (9) agences maritimes ainsi que les deux services qui se trouvent au siège central, à savoir :

1/- Service comptabilité siège

La mission principale du service comptabilité siège est la tenue de la comptabilité générale liée au siège de l'entreprise GEMA et ce qui s'en suit des travaux quotidiens d'un cadre financier à savoir : comptabilisation, élaboration des chèques, relation bancaires, analyse des comptes, rapprochements ... etc.

2/- Service comptabilité Gemaform

Ce service a une relation directe avec le centre de formation Gemaform, il est chargé de la tenue comptable de ce dernier et fourni les informations nécessaires au département comptabilité entreprise pour le suivi et centralisation des données.

k) Délégation Régionale Est et Délégation Régionale Ouest

Ces deux délégations sont représentées par le Directeur d'agence de Skikda et le Directeur d'agence de Ténès respectivement. Leur mission est d'assurer le pilotage et la coordination opérationnelle des activités commerciales relatives aux agences mises sous leurs responsabilités, ainsi que le reporting périodique au Directeur Général.

I) Les agences maritimes

Les neufs (9) agences sont implantées au niveau des ports commerciaux, et c'est à travers ces agences là que l'entreprise GEMA exerce son métier.

Chaque agence a un certain niveau d'autonomie administrative et commerciale tout en respectant la hiérarchie de la Direction générale.

De ce fait, les agences maritimes quant à elles ont un organigramme composé d'un Directeur d'agence, département d'administration, des départements opérationnels (Shipping, logistique, recouvrement...), et un département finance et comptabilité.

Section 02 : L'élaboration de la cartographie des risques pour l'activité d'avitaillement des navires

Dans le but de cerner les zones d'activité qui nécessitent plus d'attention en matière de dispositif de contrôle interne, nous allons dresser une cartographie des risques pour l'activité d'avitaillement. Afin de pouvoir élaborer cette dernière, il est nécessaire de respecter certaines étapes incontournables à savoir :

- Décortiquer le schéma organisationnel de l'activité d'avitaillement des navires ;
- Identification de chaque processus / activité / fonction, devant faire l'objet d'une estimation ;
- Elaborer une cartographie des risques par processus ;
- Estimation ou évaluation des risques par processus ;

1- Le schéma organisationnel de l'activité d'avitaillement des navires

Il y a lieu de mentionner que cette activité est exercée par l'ensemble des agences maritimes de Gema. En outre, une unité pilote a été créée au niveau d'Alger, son siège est situé dans des locaux de l'entreprise portuaire.

C'est dans cette unité que nous allons réaliser l'objet de notre thème.

L'unité avitaillement est organisée comme suit :

a)- Le responsable d'unité

Il joue le rôle d'un Directeur d'unité ou d'agence, sa mission consiste à piloter, coordonner, assurer la gestion et le développement de l'activité d'avitaillement des navires.

b)- Département de coordination administratif

Ce département a pour objet d'assurer la coordination administrative avec la Direction Générale de Gema ainsi que l'ensemble des agences maritimes, ses fonctions consistent à recevoir et émettre toutes les correspondances reçues ou émises de l'unité, assister le personnel de l'unité et veiller sur l'organisation, et assurer l'intérim du premier responsable lors de son absence.

c)- Service comptabilité, finance et trésorerie

Ce service est composé de trois cadres comptables, un trésorier et un caissier.

Les trois cadres financiers sont chargés de la tenue comptable, déclaration fiscale et l'élaboration des états financiers ainsi que toute situation demandée par la hiérarchie ;

Le trésorier est chargé du suivi du compte bancaire, relation bancaire, transfert des fonds et élaboration des chèques ;

Le caissier est chargé de la tenue de la caisse principale, dédiée aux encaissements des recettes générées par la vente au détail des produits alimentaires.

d)- Service des achats et approvisionnements

Il est chargé du suivi : des dossiers achats, des situations des comptes fournisseurs et les échéances de leurs dettes.

La tenue de la caisse régie destinée aux petites dépenses effectuées en espèce.

e)- Service facturation et recouvrement des créances

Ce service assure : la facturation, le suivi des dossiers de ventes et le recouvrement des créances auprès de l'ensemble des clients.

Il est composé de deux agents, le premier est chargé du travail bureautique, et le deuxième assure les relations clients.

f)- Service de gestion des stocks

Ce service est composé d'un gestionnaire de stock, un chef magasinier (responsable magasin) et sept agents de maîtrise (entre chauffeurs et agents polyvalents) qui assurent les fonctions de manutention, réceptions / livraison de la marchandise.

Le gestionnaire des stocks est chargé du suivi des mouvements des stocks, à travers un logiciel qui assure aussi l'édition des différents états et situations nécessaires pour la gestion, ou demandés par les autres services.

Le chef magasinier est chargé de la gestion et le suivi des mouvements physiques des stocks.

2- Identification des processus de l'activité d'avitaillement des navires

D'après la nature de cette activité commerciale basée sur l'achat et la revente en l'état de différents produits, et suite à la manière dont elle est organisée administrativement, nous pouvons répartir son fonctionnement en cinq processus comme suit :

A. Processus achat

Ce processus commence lors de l'expression d'un besoin d'approvisionnement et prend fin à l'archivage définitif du dossier d'achat. Il est détaillé par phase de la façon suivante :

- Préparation de l'achat ; vérification des stocks disponibles et élaboration d'un bon de commande ;
- Réception de la marchandise, vérification et constitution du dossier achat;
- Comptabilisation de l'opération d'achat et stockage ;
- Règlement des fournisseurs et archivage du dossier.

B. Processus gestion des stocks

Il comprend toutes les fonctions de suivi théorique et physique des stocks, à savoir ;

- Pointage, vérification et entreposage de la marchandise reçue lors des achats ;
- Edition des bons d'entrée et tenue des fiches des stocks ;
- Suivi théorique des mouvements des stocks à travers un logiciel de gestion ;
- Edition des bons de sortie et livraison de la marchandise aux navires.

C. Processus vente

Ce processus commence lors de la réception de la commande client et prend fin à l'encaissement de la facture et classement définitif du dossier de vente. Il est expliqué par fonctionnement chronologique comme suit :

- Réception de la commande client et vérification de la disponibilité en stocks ;
- Préparation du dossier de vente, livraison de la marchandise aux navires et dépôt des factures clients;

- Comptabilisation de l'opération et suivi de la créance ;
- Encaissement de la créance, clôture et classement du dossier de vente.

D. Processus gestion de trésorerie

Il est constitué principalement des activités suivantes :

- Réception des dossiers de paiement / encaissement ;
- Elaboration des chèques et suivi des dépenses et recettes ;
- Gestion des appels des fonds inter agences ;
- Tenue de la caisse principale ;
- Suivi du compte bancaire de l'unité (encaissements, décaissements, avis de crédits, relations bancaires ...) ;
- Veiller sur l'équilibre financier (recette / dépenses) ;

E. Processus recouvrement des créances

Ses fonctions se résument comme suit :

- Dépôt des factures de ventes auprès des clients ;
- Suivi des créances à travers la tenue d'une situation actualisée ;
- Veiller au recouvrement des créances et récupération des chèques ;
- Etablir les relances, et veiller au dépôt de ces dernières auprès des clients ;
- Suivi des dossiers contentieux (créances douteuses).

3- Elaboration d'une cartographie des risques par processus

a) Cartographie des risques pour le processus achat

TN°01	Activités de processus achat	Risques intrinsèques
	Préparation de l'achat ; vérification des stocks disponibles et élaboration d'un bon de commande.	<ul style="list-style-type: none"> - Collusion entre le service achat et les fournisseurs. - Absence du principe de la séparation des tâches, entre expression des besoins et passation des commandes. - Commande « hors procédures », sans engagement.
	Réception de la marchandise, vérification et constitution du dossier.	<ul style="list-style-type: none"> - Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande. - Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur. - Edition des bons d'entrée fictifs.
	Comptabilisation de l'opération d'achat et stockage.	<ul style="list-style-type: none"> - Non exhaustivité en matière de suivi des dossiers achat. - Erreur d'enregistrement (montant, compte comptable, famille de produit...) - Manque des pièces maîtresses dans le dossier.
	Règlement des fournisseurs et archivage du dossier.	<ul style="list-style-type: none"> - Double emploi (paiement). - Egarter les dossiers d'achats. - Prise en charge d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu (en tout ou partie)

b) Cartographie des risques pour le processus gestion des stocks

TN°02	Activités de processus gestion des stocks	Risques intrinsèques
	Pointage, vérification et entreposage de la marchandise reçue lors des achats.	<ul style="list-style-type: none"> - Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande. - Mauvaises conditions d'entreposage. - Non respect des règles de sécurité lors de la manipulation des stocks.
	Edition des bons d'entrée et tenue des fiches des stocks.	<ul style="list-style-type: none"> - Omission de la saisie d'entrée en stocks. - Erreur de saisie sur les fiches des stocks. - Absence de séparation des tâches, entre réceptionnaire physique et suivi théorique.
	Suivi théorique des mouvements des stocks à travers un logiciel de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> - Non réception d'un dossier d'achat ou de vente. - Ecart des stocks avec la base comptable et/ou l'inventaire permanent. - Non maîtrise du logiciel de gestion des stocks.
	Edition des bons de sortie et livraison de la marchandise aux navires.	<ul style="list-style-type: none"> - Edition de bons de sortie fictifs. - Non respect des règles de sécurité lors de la livraison des stocks. - Non-conformité de la marchandise livrée, ou la non satisfaction de la commande client.

c) Cartographie des risques pour le processus vente

TN°03	Activités de processus vente	Risques intrinsèques
	Réception de la commande client et vérification de la disponibilité en stocks.	<ul style="list-style-type: none"> - Bon de commande client non conforme. - Rupture de stocks. - Mauvaise circulation de l'information.
	Préparation du dossier de vente, livraison de la marchandise aux navires et dépôt des factures clients.	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs de saisie (quantité, prix...) - Edition tardive des factures de ventes et leur dépôt tardif auprès des clients. - Non-conformité de la marchandise vendue au client.
	Comptabilisation de l'opération et suivi de la créance. (recouvrement / contentieux).	<ul style="list-style-type: none"> - Omission de l'imputation, ou la non exhaustivité de la saisie comptable. - Non recouvrement des créances. - Manque des pièces importantes dans le dossier de vente.
	Encaissement de la facture, clôture et classement du dossier de vente.	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais suivi des encaissements. - Dossiers de ventes en instances pour manque de pièces. - Mauvais archivage des dossiers de vente.

d) Cartographie des risques pour le processus gestion de trésorerie

TN°04	Activités de processus gestion de trésorerie	Risques intrinsèques
	Réception des dossiers de paiement / encaissement.	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier incomplet. - Collusion entre le service des finances et les fournisseurs (paiements non échus).
	Elaboration des chèques et suivi des dépenses et recettes.	<ul style="list-style-type: none"> - Double emploi des factures fournisseurs. - Edition d'un chèque sans provision. - Omission de la remise des chèques à l'encaissement.
	Gestion des appels des fonds inter agences.	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs d'imputation. - Retard d'envoi des bulletins d'imputation comptable inter agences.
	Tenue de la caisse principale.	<ul style="list-style-type: none"> - Ecarts de caisse, mauvaise tenue du brouillard. - Erreurs de saisie. - Encaissement de faux billets. - Détournement d'argent.
	Suivi du compte bancaire de l'unité (encaissements, décaissements, avis de crédits, relations bancaires...)	<ul style="list-style-type: none"> - Discordances des livres comptables et les relevés bancaires. - Agression lors de versement de l'espèce. - Egarter des documents bancaires.
	Veiller sur l'équilibre financier (recette / dépenses).	<ul style="list-style-type: none"> - Trésorerie négative. - Non paiement des fournisseurs.

e) Cartographie des risques pour le processus recouvrement des créances

TN°05	Activités de processus recouvrement des créances	Risques intrinsèques
Dépôt des factures de ventes auprès des clients.		<ul style="list-style-type: none"> - Retard lors de dépôt des factures clients. - Erreurs de saisie des bordereaux d'envois. - Egarer les factures clients.
Suivi des créances à travers la tenue d'une situation actualisée.		<ul style="list-style-type: none"> - Solde erroné des créances.
Veiller au recouvrement des créances et récupération des chèques.		<ul style="list-style-type: none"> - lenteur de l'opération de recouvrement des créances. - Egarer des chèques.
Etablir les relances, et veiller au dépôt de ces dernières auprès des clients		<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'élaboration des relances clients. - Créances non réclamées.
Suivi des dossiers contentieux (créances douteuses)		<ul style="list-style-type: none"> - Perte totale ou partielle de la créance. - lenteur de l'opération de recouvrement par la voie juridique.

4- Evaluation des risques par processus

Cette estimation, sera présentée sous forme d'un tableau à double entrée, qui va porter sur deux points :

- appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Pour cette double évaluation nous allons se contenter d'une échelle à trois positions :

1. faible
2. moyen
3. élevé

De ce qui précède, l'estimation du risque sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques.

a. Evaluation des risques pour le processus achat

TN°06	Risques du processus Achat	Gravité	Fréquence	Valeur
- Collusion entre le service achat et les fournisseurs.	2	2	4	
- Absence du principe de la séparation des tâches, entre expression des besoins et passation des commandes.	3	2	6	
- Commande « hors procédures », sans engagement.	3	1	3	
- Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande.	2	2	4	
- Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur.	2	3	6	
- Edition des bons d'entrée fictifs.	3	1	3	
- Non exhaustivité en matière de Suivi des dossiers achat.	3	2	6	
- Erreur d'enregistrement (montant, compte comptable, famille de produit...)	2	3	6	
- Manque des pièces maîtresses dans le dossier.	2	2	4	
- Double emploi (paiement).	3	2	6	
- Egarter les dossiers d'achats.	3	2	6	
- Prise en charge d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu (en tout ou partie)	3	1	3	

b. Evaluation des risques pour le processus gestion des stocks

TN°07	Risques du processus Gestion des stocks	Gravité	Fréquence	Valeur
- Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande.	3	2	6	
- Mauvaises conditions d'entreposage.	3	1	3	
- Non respect des règles de sécurité lors de la manipulation des stocks.	3	1	3	
- Omission de la saisie d'entrée en stocks.	3	1	3	
- Erreur de saisie sur les fiches des stocks.	2	3	6	
- Absence de séparation des tâches, entre réceptionnaire physique et suivi théorique.	3	2	6	
- Non réception d'un dossier d'achat ou de vente.	3	2	6	
- Ecart des stocks avec la base comptable et/ou l'inventaire permanent.	3	3	9	
- Non maîtrise du logiciel de gestion des stocks.	3	1	3	
- Edition de bons de sortie fictifs.	3	1	3	
- Non respect des règles de sécurité lors de la livraison des stocks.	2	1	2	
- Non-conformité de la marchandise livrée, ou la non satisfaction de la commande client.	3	1	3	

c. Evaluation des risques pour le processus vente

TN°08	Risques du processus vente	Gravité	Fréquence	Valeur
- Bon de commande client non conforme.	2	2		4
- Rupture de stocks.	2	1		2
- Mauvaise circulation de l'information (disponibilité des stocks).	2	1		2
- Erreurs de saisie (quantité, prix...) livraison et facturation.	2	3		6
- Edition tardive des factures de ventes et leur dépôt tardif auprès des clients.	3	2		6
- Non-conformité de la marchandise vendue au client.	3	2		6
- Omission de l'imputation, ou la non exhaustivité de la saisie comptable.	3	2		6
- Non recouvrement des créances.	3	2		6
- Manque des pièces importantes dans le dossier de vente.	3	2		6
- Mauvais suivi des encaissements.	3	1		3
- Dossiers de ventes en instances pour manque de pièces.	2	2		4
- Mauvais archivage des dossiers de vente.	3	2		6

d. Evaluation des risques pour le processus gestion de trésorerie

TN°09	Risques du processus Gestion de trésorerie	Gravité	Fréquence	Valeur
- Dossier incomplet.	2	2	4	
- Collusion entre le service des finances et les fournisseurs (paiements non échus).	3	1	3	
- Double emploi des factures fournisseurs.	3	2	6	
- Edition d'un chèque sans provision.	3	1	3	
- Omission de la remise des chèques à l'encaissement.	2	2	4	
- Erreurs d'imputation.	2	2	4	
- Retard d'envoi des bulletins d'imputation comptable inter agences.	2	3	6	
- Ecarts de caisse, mauvaise tenue du brouillard.	3	2	6	
- Erreurs de saisie.	2	2	4	
- Encaissement de faux billets.	3	1	3	
- Détournement d'argent.	3	1	3	
- Discordances des livres comptables et les relevés bancaires.	2	3	6	
- Agression lors de versement de l'espèce.	3	1	3	
- Egarter des documents bancaires.	2	1	2	
- Trésorerie négative.	2	1	2	
- Non paiement des fournisseurs.	3	1	3	

e. Evaluation des risques pour le processus recouvrement des créances

TN°10	Risques du processus recouvrement des créances	Gravité	Fréquence	Valeur
- Retard lors de dépôt des factures clients.	2	2	4	
- Erreurs de saisie des bordereaux d'envois.	2	1	2	
- Egarter les factures clients.	3	1	3	
- Solde erroné des créances.	3	3	9	
- lenteur de l'opération de recouvrement des créances.	3	3	9	
- Egarter des chèques.	3	1	3	
- Retard dans l'élaboration des relances clients.	2	2	4	
- Créances non réclamées.	3	1	3	
- Perte totale ou partielle de la créance.	3	1	3	
- lenteur de l'opération de recouvrement par la voie juridique.	2	1	2	

Maintenant que nous avons terminé l'évaluation des risques pour toutes les activités des processus, il va falloir les traiter selon les différentes méthodes mentionnées dans le chapitre deux, section deux : Le dispositif de gestion des risques, à savoir :

- L'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation.

Cette démarche va t être illustrée dans la section suivante, lors de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne.

Section 03 : La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne

L'élaboration et la mise en œuvre d'un système de contrôle interne adapté à l'organisation n'est pas et ne peut pas être un produit fini que l'on achète sur le marché : c'est toujours un costume sur mesure. On ne retiendra donc des logiciels "tout faits", des modèles vendus "prêts à porter" que ce qu'on peut en retenir : des réservoirs d'idées dans lesquels on pourra puiser. Mais après cela, l'essentiel reste à faire, c'est-à-dire:

- remplir les conditions indispensables à la mise en œuvre ;
- dérouler une méthode rigoureuse de mise en place ;
- assurer le pilotage pour maintenir en l'état.

1- Remplir les conditions indispensables à la mise en œuvre

Les conditions à remplir sont au nombre de six:

➤ Une bonne qualité de l'environnement de contrôle

La première chose à faire est donc d'apprécier cet environnement pour savoir si les conditions sont remplies pour que le message puisse être reçu par tous. Nous avons donc assuré que la direction générale ainsi que le premier responsable de cette activité d'avitaillement, sont bien porteurs du projet.

- Avant de commencer aussi, des séances de travail ont été tenues au niveau de la Direction Générale avec l'ensemble des employés de cette activité, suite aux disfonctionnements constatés à maintes fois.

De ce fait, nous avons pu sensibiliser les travailleurs de la nécessité d'entamer un tel projet dans les plus brefs délais.

➤ La constitution d'une équipe de projet

L'équipe de projet mise en place est composée de :

- Le Directeur des finances et de la comptabilité ; autant que chef de mission ;
- Le Directeur de l'informatique : autant que membre, et sa mission consiste à contribuer par son savoir-faire dans le domaine informatique et système d'information ;
- Le responsable d'audit : autant que membre, et sa mission consiste à orienter l'équipe de travail en matière de procédures de contrôle interne et ce qui en suit;

- Les chefs des services de chaque processus dans l'activité d'avitaillement: autant qu'interlocuteurs et responsables de fonctionnement de leurs services respectifs.

➤ Le choix d'un référentiel de contrôle interne

D'après plusieurs organismes des finances, comptabilité et audit ainsi que les entreprises économiques internationales, le COSO reste toujours le référentiel le plus usité, et nous l'avons choisi pour traiter ce cas pratique.

➤ La définition d'un périmètre d'intervention

L'équipe projet a défini, en accord avec la direction générale, la zone dans laquelle le projet va se développer, et c'est au niveau de l'unité d'avitaillement des navires d'Alger.

➤ L'option de granularité du contrôle interne

La granularité du contrôle interne va t'être déterminée selon le processus étudié, au fur à mesure de l'avancement du projet, à titre d'exemple, la granularité des dispositifs mis en place pour le processus de recouvrement des créances est considérée plus faible que celle des dispositifs mis en place pour le processus de gestion de trésorerie.

➤ La mobilisation de tous les acteurs

Dans le but d'assurer le bon déroulement de cette mission, l'équipe de projet et en collaboration avec la direction générale ont mené un travail de sensibilisation riche, à travers :

- Réunions et exposés avec les employés concernés ;
- Utilisation des écrits et correspondances de rappels spécifiques ;
- Information précise sur le planning des travaux et communication du programme de mission.

2- Dérouler une méthode rigoureuse de mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne

La méthode de travail que nous allons emprunter est la suivante :

- Evaluer les risques par processus ;
- Mettre en place un dispositif de contrôle interne pour chaque risque ;
- Détailer le dispositif mis en place de telle manière qu'il soit prêt à être appliqué ;

a) Evaluer les risques par processus

Cette démarche est déjà faite lors de l'élaboration de la cartographie des risques dans la section précédente.

Par conséquent, nous passerons directement à l'étape suivante.

b) Mettre en place un dispositif de contrôle interne pour chaque processus

b).1- Dispositifs mis en place pour le processus achat

TN°11	Risques du processus Achat	Valeur	Dispositif de C.I
- Collusion entre le service achat et les fournisseurs.		4	Procédure achat et sélection des fournisseurs (déjà élaborée par la direction générale).
- Absence du principe de la séparation des tâches, entre expression des besoins et passation des commandes.		6	Procédure pour le cycle achat/fournisseur.
- Commande « hors procédures », sans engagement.		3	Acceptation.
- Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande.		4	Désigner les responsables qui veillent à ces vérifications.
- Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur.		6	Procédure pour le cycle achat/fournisseur.
- Edition des bons d'entrée fictifs.		3	Verrou informatique, et inventaire périodique.
- Non exhaustivité en matière de Suivi des dossiers achat.		6	Procédure pour le cycle achat/fournisseur.
- Erreur d'enregistrement (montant, compte comptable, famille de produit...)		6	Procédure pour le cycle achat/fournisseur.
- Manque des pièces maîtresses dans le dossier.		4	Vérification avant l'acheminement du dossier au paiement.
- Double emploi (paiement).		6	Verrou informatique, et procédure de paiement.
- Egarter les dossiers d'achats.		6	Procédure pour le cycle achat/fournisseur.
- Prise en charge d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu (en tout ou partie).		3	Vérification de la conformité, lors de la constitution du dossier d'achat.

Après l'évaluation des risques et la mise en place des dispositifs de contrôle interne mentionnés dans le tableau ci-dessus, l'équipe de projet a décidé d'élaborer toute une procédure pour le cycle achat/fournisseur.

Cette procédure a été réalisée en collaboration avec le service des achats.

❖ Procédure achat/fournisseur

I- Abréviations et définitions

- **BCC** : Bon de commande client.
- **BCF** : Bon de commande fournisseur.
- **D. APP** : Demande d'approvisionnement.
- **TSA**: Transport Shipping Agency.
- **FF**: Facture fournisseur.
- **BLF** : Bon de Livraison fournisseur.
- **DP** : Demande de paiement.
- **BE** : Bon d'entrée en stocks.
- **B. CONF** : Bon de conformité.
- **Facture d'achat** : le document établi par le fournisseur et adressé au client à la suite d'une vente, qui détaille le type de marchandise vendue, la quantité, le décompte du prix et la somme totale due par le client.
- **Bon de Commande** : document établi par le client afin d'exprimer un besoin en marchandise (ou service), et dans lequel il détaille le type des articles commandés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande.
- **Bon de livraison fournisseur**: document établi par le fournisseur dans lequel il détaille tous les articles livrés en quantité et prix.
- **Demande de paiement**: document établi par le service demandeur, pour déclencher l'opération de paiement d'une ou plusieurs factures.
- **Bon d'entrée en stocks**: document établi par le gestionnaire des stocks certifiant la réception physique de la marchandise.
- **Fiche d'imputation comptable**: document établi par le financier, sur lequel il saisit l'enregistrement comptable de l'opération.
- **Demande d'approvisionnement**: document interne établi par le magasinier pour exprimer un besoin en stocks.

- **Logiciel intégré:** système d'information automatisé permettant la gestion intégrale de l'activité d'avitaillement et le suivi des stocks, à travers la saisie des données et l'édition de tous les états et situations dont l'utilisateur a besoin.
- **Bon de conformité:** document renseigné par le réceptionnaire de la marchandise exprimant la satisfaction des exigences demandées.

II. Contenu

II.1- Préparation de l'achat

II.1.1- Bon de commande client

Le service commercial avitaillement reçoit par écrit, un bon de commande conforme (signé et visé par l'entreprise cliente).

Après vérification, ce dernier est transmis au magasinier afin de satisfaire la commande.

Afin d'éviter les retours de marchandises par le client, le service commercial doit s'assurer autant que possible des exigences et spécifications des produits commandés, (marques, quantité, type ... etc).

a/- Stocks disponibles → Pas d'opération d'achat (déclenchement de l'opération de vente).

b/- Stocks non disponibles → Le magasinier établit une demande d'approvisionnement listant tous les articles non disponibles en stocks, cette demande doit être validée par le gestionnaire des stocks et envoyée au service des achats.

II.1.2- Bon de commande fournisseur

Le service des achats établit un bon de commande à partir du logiciel avitaillement, libellé au nom du fournisseur, précédemment sélectionné.

- Le bon de commande doit remplir les conditions suivantes:

- Cachet rond de Gema, griffe et signature du directeur d'agence maritime ou responsable de l'activité d'avitaillement;
- Numéro d'ordre du bon de commande;
- Nom ou raison social du fournisseur ;
- Date d'édition du bon de commande ;

- Quantité demandée ;
- Désignation de la marchandise (caractéristiques, marque...Etc.) ;
- Prix de la marchandise (mercuriale ou facture proforma) ;
- Délai de livraison;

Le service d'achat contacte le fournisseur pour lui remettre le bon de commande, ce dernier prend l'original et accuse réception sur deux (2) copies :

- **Copie n°01:** pour le dossier achat original destiné au paiement;
- **Copie n°02:** pour le magasinier afin de pouvoir vérifier la réception;

II.2- Réception de la marchandise et stockage

II.2.1- Réception de la marchandise

- Après confirmation de la commande par le fournisseur, ce dernier procède à la livraison.
- Le magasinier réceptionne la marchandise, vérifie la conformité quantitative et qualitative par rapport au bon de commande envoyé au fournisseur.
- Par la suite, il reçoit le bon de livraison fournisseur en deux exemplaires, accompagnés de la facture et il accuse réception des documents (service fait).
- Néanmoins, en l'absence de la facture, le dossier sera réceptionné en attendant la transmission de cette dernière.

II.2.2- Saisie de l'entrée en stock de la marchandise

- Basé sur le bon de commande, le bon de livraison, et la facture fournisseur, un bon de conformité est saisie et validé par le magasinier, au niveau du logiciel intégré, permettant de générer un bon d'entrée édité en deux exemplaires.
- Ce dernier doit être visés et signés par le magasinier et le gestionnaire des stocks;

II.3- Constitution du dossier achat et comptabilisation

II.3.1- Constitution du dossier Achat

- La demande d'approvisionnement, le bon de commande, le bon de livraison, la facture fournisseur, et le bon d'entrée en stocks: sont les documents constituant le

dossier achat, ils doivent être transmis au service des achats. Ce dernier procède à la constitution de deux exemplaires du dossier:

1)- Le dossier original est transmis au service des finances pour le règlement, il doit être accompagné d'une demande de paiement, remplissant les conditions suivantes:

- Numéro de la demande de paiement;
 - Nom ou raison sociale du bénéficiaire (fournisseur) ;
 - Montant à payer, en chiffres et en lettres ;
 - Motif de règlement ;
 - Visa du service demandeur ;
 - Visa du responsable avitaillement;
 - Attestation service fait ;
 - Mode de paiement ;
- 2)- La copie du dossier est transmise à la comptabilité pour constatation de l'achat ;

II.3.2- Comptabilisation de l'opération d'achat

- Le service comptabilité vérifie la conformité du dossier (copie), valide l'opération sur le logiciel intégré, (constatation de l'achat et entrée en stock).

- Une fiche d'imputation comptable visée et signée est jointe au dossier.

-a Le dossier contenant l'ensemble des documents exigés est classé au niveau du service comptabilité;

-b Lorsque le dossier est incomplet, ce dernier est renvoyé au service des achats pour complément de documents.

II.4- Règlement du fournisseur et archivage du dossier d'achat

II.4.1- Règlement du fournisseur

- Des contrôles d'usage sont effectués par le responsable des finances et comptabilité concernant les points suivants:

- Dossier original;
- Contrôle du service fait;
- Cachet ordonnateur et signature;

- Contrôle arithmétique;
- Après vérification, le service financier établit un chèque au nom du fournisseur, signé par les responsables habilités, qui doivent également signer la demande de paiement.
- A la réception du chèque, le fournisseur accuse réception sur :
 - La copie du chèque;
 - La demande de paiement;
- Une fois le chèque est remis au fournisseur, un cachet portant la mention «**PAYE**» doit être apposé sur la demande de paiement et les factures objet du règlement.
- Le chargé du règlement constate le paiement sur le logiciel intégré, garde une copie à son niveau afin d'actualiser la situation du fournisseur, et remet le dossier à la comptabilité;

II.4.2- Traitement comptable et archivage du dossier d'achat

- La validation du règlement sur le logiciel intégré est effectuée avant la génération de l'écriture comptable.
- Le dossier achat original est classé dans la trésorerie, après une dernière vérification de la conformité du dossier.
- Un rapprochement mensuel doit être effectué entre la situation comptable des fournisseurs et celle tenue par le service des achats;
- Un rapprochement semestriel doit être effectué avec les fournisseurs importants, afin de garantir un suivi adéquat et une information financière fiable.

b).2- Dispositifs mis en place pour le processus gestion des stocks

TN°12	Risques du processus Gestion des stocks	Valeur	Dispositif de C.I
- Marchandise non conforme ; Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande.	6	Désigner les responsables qui veillent à cette vérification.	
- Mauvaises conditions d'entreposage.	3	Entretien permanent des entrepôts.	
- Non-respect des règles de sécurité lors de la manipulation des stocks.	3	Sensibilisation et mise en place des moyens nécessaires.	
- Omission de la saisie d'entrée en stocks.	3	Créer une chaîne de tâches et un cachet « saisie » lors de l'acheminement du dossier.	
- Erreur de saisie sur les fiches des stocks.	6	Rapprochement périodique des fiches des stocks.	
- Absence de séparation des tâches, entre réceptionnaire physique et suivi théorique.	6	Désigner les employés concernés.	
- Non réception d'un dossier d'achat ou de vente.	6	Elaboration des deux procédures: achat/fournisseur et vente/client.	
- Ecart des stocks avec la base comptable et/ou l'inventaire permanent.	9	Augmenter la fréquence des inventaires périodiques.	
- Non maîtrise du logiciel de gestion des stocks.	3	Multiplier les actions de formation.	
- Edition de bons de sortie fictifs.	3	Verrou informatique.	
- Non-respect des règles de sécurité lors de la livraison des stocks.	2	Sensibilisation et mise en place des moyens nécessaires.	
- Non-conformité de la marchandise livrée, ou la non satisfaction de la commande client.	3	Pointage des BL avec les BC clients y afférents.	

D'après le tableau ci-dessus nous pouvons détailler ces dispositifs mis en place sous forme d'instructions de travail pour chaque phase d'activité du processus gestion des stocks :

• Pointage, vérification et entreposage de la marchandise reçue lors des achats ;

- Lors de la réception de la marchandise, le responsable du magasin s'assure de la conformité et la bonne quantité reçue afin d'accuser réception sur le BL du fournisseur et éditer les bons d'entrée ;
- Les entrepôts doivent être entretenus et nettoyés périodiquement, selon leur état ;
- Les superviseurs du magasin doivent sensibiliser les employés de manière permanente, concernant les règles de sécurité lors de manipulation des stocks, comme ils doivent demander les moyens qui assurent ce bon fonctionnement ;

• Edition des bons d'entrée et tenue des fiches des stocks ;

- Dans le but d'éviter les omissions lors de la saisie, il faut créer une chaîne de tâches et un cachet « saisie », tenu par le gestionnaire des stocks, lors de l'acheminement du dossier achat et réception de marchandise ;
- Un rapprochement mensuel des fiches des stocks doit être effectué avec le service comptabilité afin d'éviter les écarts et les erreurs de saisie ;
- Le magasinier est le responsable du suivi physique des stocks (fiches des stocks). Cependant, le suivi théorique doit être tenu par le gestionnaire des stocks et le comptable.

• Suivi théorique des mouvements des stocks à travers un logiciel de gestion ;

- L'inventaire permanent doit être effectué chaque mois, afin de cerner les écarts des stocks. (cette fréquence pourrait être trimestrielle si les écarts mensuels sont minimes) ;
- Tout manque de compréhension relatif à la manipulation du logiciel de gestion des stocks doit être signalé au responsable de l'activité afin de programmer des formations complémentaires.

• Edition des bons de sortie et livraison de la marchandise aux navires ;

- Les verrous informatiques sont des outils très importants pour éviter les erreurs et les malversations lors de l'édition des bons de sorties ;

- Lors de la livraison de marchandise, une dernière vérification doit être effectuée par le magasinier, il s'agit de s'assurer de la conformité quantitative et qualitative de cette marchandise objet de livraison.

b).3- Dispositifs mis en place pour le processus vente :

TN°13	Risques du processus vente	Valeur	Dispositif de C.I
- Bon de commande client non conforme.		4	Vérification de la conformité du bon de commande client et mettre un enregistrement de ce dernier avant le déclenchement de l'opération de vente.
- Rupture de stocks.		2	Faire attention aux niveaux des stocks minimum pour le réapprovisionnement, et se mettre d'accord avec le client sur un délai de réception du BC.
- Mauvaise circulation de l'information (disponibilité des stocks).		2	Mettre en place un logiciel intégré qui permet la vérification des stocks disponibles.
- Erreurs de saisie (quantité, prix...) livraison et facturation.		6	Multiplier les points de contrôle lors de l'élaboration de la procédure vente/client.
- Edition tardive des factures de ventes et leur dépôt tardif auprès des clients.		6	Mettre en place une procédure de vente/client.
- Non-conformité de la marchandise vendue au client.		6	Demander plus d'information sur les produits commandés par le client (sur son BC).
- Omission de l'imputation, ou la non exhaustivité de la saisie comptable.		6	Mettre en place une procédure de vente/client.
- Non recouvrement des créances.		6	Instruction de travail expliquant la démarche de recouvrement des créances.
- Manque des pièces importantes dans le dossier de vente.		6	Mettre en place une procédure de vente/client.
- Mauvais suivi des encaissements.		3	Rapprochement périodique entre recouvrement et comptabilité.
- Dossiers de ventes en instances pour manque de pièces.		4	Mettre en place une procédure de vente/client
- Mauvais archivage des dossiers de vente.		6	Mettre en place une procédure de vente/client

Après l'évaluation des risques et la mise en place des dispositifs de contrôle interne mentionnés dans le tableau ci-dessus, l'équipe de projet a décidé aussi d'élaborer une procédure pour le cycle vente/client.

Cette procédure a été réalisée en collaboration avec le service de gestion des stocks et le service de facturation et recouvrement des créances.

❖ **Procédure vente/client**

I. Abréviations et définitions

• **BCC** : Bon de commande client.

• **FC**: Facture client.

• **BL** : Bon de Livraison.

• **DE** : Demande d'encaissement.

• **BS** : Bon de sortie des stocks.

- **Facture de vente** : document établi par le fournisseur et adressé au client à la suite d'une vente, qui détaille le type de marchandise vendue, la quantité, le décompte du prix et la somme totale due par le client.

- **Bon de Commande client**: document établi par le client afin d'exprimer un besoin en marchandise (ou service), et dans lequel il détaille le type des articles commandés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande.

- **Bon de livraison**: document établi par le fournisseur dans lequel il détaille tous les articles livrés en quantité et prix.

- **Demande d'encaissement**: document établi par le service des finances, pour déclencher l'opération d'encaissement d'une ou plusieurs factures de vente.

- **Bon de sortie des stocks**: document établi par le gestionnaire des stocks certifiant la sortie physique de la marchandise.

- **Fiche d'imputation comptable**: document établi par le comptable, sur lequel il saisit l'enregistrement comptable de l'opération.

- **Logiciel intégré**: système d'information automatisé permettant la gestion intégrale de l'activité d'avitaillement et le suivi des stocks, à travers la saisie des données et l'édition de tous les états et situations dont l'utilisateur a besoin.

II. Contenu

II.1- Préparation de l'opération de vente

II.1.1- Bon de commande client

Le service commercial avitaillement reçoit par écrit, un bon de commande conforme (signé et visé par l'entreprise cliente).

Après vérification et enregistrement, ce dernier est transmis au magasinier pour satisfaire la commande.

Afin d'éviter les retours de marchandises par le client, le service commercial doit s'assurer autant que possible des exigences et spécifications des produits commandés, (marques, quantité, type ... etc).

a/- Stocks disponibles → Déclenchement de l'opération de vente.

b/- Stocks non disponibles → Déclenchement de l'opération d'achat.

II.1.2- Saisie du bon de commande et édition du BL

Le magasinier saisit le bon de commande client sur le logiciel intégré, afin de le récupérer automatiquement et le transformer en bon de livraison.

En parallèle, le gestionnaire des stocks détermine les prix de vente des produits mentionnés dans le bon de commande client, en appliquant une marge calculée sur le coût moyen pondéré de la marchandise.

- Une fois les prix sont validés par le magasinier, le bon de livraison est édité en cinq exemplaires, signés par ce dernier.
- Afin de bien gérer ces exemplaires originaux, ils sont distingués par des lettres sur l'entête de la page : A, B, C, D, E :

II.2- Livraison de la marchandise, constitution du dossier de vente et comptabilisation

II.2.1- Livraison de la marchandise

- Les manutentionnaires de l'entité s'occupent de la livraison des produits commandés;
- Le responsable chargé de la livraison veille à la remise des BL comme suit :

- BL: A, B, C, sont les trois exemplaires à garder par le commandant de bord;
- BL : D, est destiné au service comptabilité ;
- BL : E, est destiné aux services douaniers ;

A mentionner que les BL ; D et E sont récupérés avec accusé de réception du commandant de bord.

- Le BL : E est déposé au niveau des services douaniers.
- Le gestionnaire des stocks reçoit les BL avec accusé, il procède à la récupération des données du logiciel et édite la facture de vente en trois exemplaires signés par ses soins et dispatchés comme suit :

- Un exemplaire de facture à remettre au service recouvrement, accompagné d'une copie de BL et une copie du bon de commande (dossier à transmettre au client) ;
- Un exemplaire de facture pour le magasinier afin de s'assurer que tous les BL sont facturés ;
- Un exemplaire de facture pour la comptabilité accompagné par : un bon de sortie des stocks signé par le magasinier, le BL : D, et une copie du bon de commande ;

II.2.2- Constatation comptable de l'opération de vente

- Basé sur le dossier transmis par le gestionnaire des stocks, le service comptabilité vérifie la conformité du dossier, valide l'opération sur le logiciel intégré, (constatation de l'opération de vente et sortie des stocks).

- Une fiche d'imputation comptable visée et signée est jointe au dossier.

-a Le dossier contenant l'ensemble des documents exigés est classé au niveau du service comptabilité;

-b Lorsque le dossier est incomplet, ce dernier est renvoyé au gestionnaire des stocks pour complément de documents.

II.3- Retour de marchandise et facture d'avoir

II.3.1- Retour de marchandise

- Parfois, le magasinier se trouve dans l'obligation de réintégrer des produits rejetés ou non conformes à la commande du client.

- Afin de justifier la réintégration des stocks, il procède à l'édition d'un bon de retour de marchandises, signé par ses soins, au même nombre de BL initialement établis pour régulariser les quantités réellement livrés.
- une copie du bon de retour est remise au gestionnaire des stocks dans le but de corriger la facture client avant son édition.

NB : Le reste de l'acheminement des documents demeure le même.

II.3.2- Les factures d'avoirs

- Lors de la réception d'une réclamation client relative à une erreur de facturation (erreur de prix ou de quantité), le gestionnaire de stocks chargé de la facturation, consulte le premier responsable de l'unité, afin de qualifier cette réclamation ;

- a\)- Réclamation non fondée : → Formuler une réponse écrite au client ;
- b\)- Réclamation fondée : → Elaboration d'une facture d'avoir en trois exemplaires (répartis de la même manière que les factures initiales).

II.4- Encaissement des créances et clôture du dossier de vente

II.4.1- Encaissement des créances

- Le service recouvrement veille à la récupération des chèques ou ordres de virements de la part des clients, et les dépose au niveau du service des finance avec accusé de réception ;
- Le service des finances transmet une copie à la comptabilité pour prise en charge, et procède à l'élaboration de la demande d'encaissement des chèques à transmettre à la banque;

II.4.2- Clôture du dossier de vente

- Un dossier de vente est considéré comme clôturé une fois sa créance est recouvrée à 100%.
- Un rapprochement mensuel doit être effectué entre la situation comptable des créances et celle tenue par le service de recouvrement;
- Un rapprochement semestriel doit être effectué avec les clients importants, afin de garantir un suivi adéquat et une information financière fiable.

b).4- Dispositifs mis en place pour le processus gestion de trésorerie:

TN°14	Risques du processus Gestion de trésorerie	Valeur	Dispositif de C.I
- Dossier incomplet.	4	Mettre en place une procédure de gestion de trésorerie.	
- Collusion entre le service des finances et les fournisseurs (paiements non échus).	3	Séparation des tâches, entre mandattement et paiement.	
- Double emploi des factures fournisseurs.	6	Enregistrement des mandats de paiements.	
- Edition d'un chèque sans provision.	3	Supervision et vérification.	
- Omission de la remise des chèques à l'encaissement.	4	Mettre en place une procédure de gestion de trésorerie.	
- Erreurs d'imputation.	4	Séparation des tâches et multiplication des points de contrôle.	
- Retard d'envoi des bulletins d'imputation comptable inter agences.	6	Mettre en place une procédure de gestion de trésorerie.	
- Ecarts de caisse, mauvaise tenue du brouillard.	6	Arrêter la caisse d'une manière quotidienne et effectuer un rapprochement périodique avec le service comptabilité.	
- Erreurs de saisie.	4	Rapprochement bancaire.	
- Encaissement de faux billets.	3	Doter le service d'une machine compteuse de billets.	
- Détournement d'argent.	3	Mettre en place une procédure de gestion de trésorerie.	
- Discordances des livres comptables et les relevés bancaires.	6	Rapprochement bancaire.	
- Agression lors de versement de l'espèce.	3	Déplacement sécurisé (véhicule).	
- Egarter des documents bancaires.	2	Supervision et employé habilité.	
- Trésorerie négative.	2	Supervision et gestion financière.	
- Non-paiement des fournisseurs.	3	Confirmation solde fournisseurs.	

Suite aux risques élevés générés par la manipulation de l'espèce ainsi que la complexité relative à ce processus, l'équipe de projet a décidé d'élaborer une procédure pour le module gestion de trésorerie.

Cette procédure a été réalisée en collaboration avec le service des finances et de trésorerie.

❖ Procédure de gestion de trésorerie

Elle est répartie en trois sous procédures : gestion du compte bancaire, gestion de la caisse recettes et gestion de la caisse régie.

Abréviations et définitions

- **DE** : demande d'encaissement
 - **DP** : demande de paiement
 - **RC** : remise de chèques
 - **OV** : ordre de virement
 - **AC** : avis de crédit
 - **AD** : avis de débit
 - **RCB** : relevé de compte bancaire
 - **BIC** : bulletin d'imputation comptable
- **Demande d'encaissement:** document établi par le service des finances, pour déclencher l'opération d'encaissement d'une ou plusieurs factures de vente.
- **Fiche d'imputation comptable:** document établi par le comptable, sur lequel il saisit l'enregistrement comptable de l'opération.
- **Demande de paiement:** document établi par le service demandeur, pour déclencher l'opération de paiement d'une ou plusieurs factures.
- **Remise de chèques :** Document près-imprimé établi par la banque et renseigné par le service des finances pour remettre les chèques à l'encaissement.
- **Avis de crédit :** Document établi par la banque pour avertir le client d'un versement sur son compte bancaire.
- **Avis de débit :** Document établi par la banque pour avertir le client d'une opération de débit sur son compte bancaire.
- **Relevé de compte bancaire :** document établi par la banque résumant l'ensemble des opérations financières ayant eu lieu sur le **compte** pendant une certaine période.

- **Bulletin d'imputation comptable** : document établi par le comptable afin de justifier une opération commerciale inter-agence.

Sous procédure 01 ; Gestion du compte bancaire

1- Traitement des dossiers de paiements et d'encaissements

- Le financier reçoit le dossier de paiement, effectue des contrôles d'usage concernant les points suivants :
 - o Dossier original ;
 - o Contrôle du service fait ;
 - o Cachet et signature de l'ordonnateur de paiement;
 - o Contrôle arithmétique ;
- Après vérification, le service financier établit un chèque ou ordre de virement au nom du fournisseur, signé par les personnes habilitées, qui doivent également signer la demande de paiement.
- Le chargé du règlement constate le paiement sur le logiciel intégré, garde une copie à son niveau, et remet le dossier original à la comptabilité pour prise en charge et archivage.
- Une fois le chèque est remis au fournisseur, un cachet portant la mention « PAYE » doit être apposé sur la demande de paiement et les factures objet du règlement.
- Lors de la réception d'un chèque à encaisser ou un ordre de virement de la part du service recouvrement, le financier élabore une demande d'encaissement, signée par le responsable de l'activité, accompagnée par un état des factures objet de règlement, et procède aussi à l'élaboration de la remise des chèques à transmettre à la banque.
- une copie du dossier est acheminé ensuite au service comptabilité pour validation comptable de l'opération d'encaissement sur le logiciel intégré, et archivage du dossier.

2- Brouillard de compte bancaire

Est un suivi tenu par le financier sous forme d'un tableau réparti, à titre d'exemple, par colonne comme suit :

- N° de pièce, N° de chèque, Libellé de l'opération, recettes, dépenses, et solde.

Ce fichier doit être actualisé quotidiennement sur la base des émissions et réceptions des chèques ou ordres de virements, et arrêté mensuellement.

3- Décade de la trésorerie

Dans le but d'assurer un bon suivi des flux monétaires au niveau centrale, une situation de trésorerie exigée par la Direction Générale, élaboré par le financier chaque dix jours. Elle comprend tous les mouvements de trésorerie et son solde, relatifs à la décade y afférente.

Voir annexe N°12 « Décade de trésorerie ».

4- Rapprochement bancaire

- Le rapprochement bancaire est un contrôle, réalisé par le comptable dans le but d'amener le compte bancaire (dans les livres comptables ou brouillard de compte) au plus proche de la réalité des relevés de compte.
- Les opérations en suspens du côté de l'entité doivent faire l'objet de régularisation dans les plus brefs délais, afin d'éviter le cumul des anomalies.
- Les opérations en suspens du côté de banque doivent faire l'objet d'un suivi continu.

Ce travail est effectué une fois par mois au minimum.

5- Gestion des appels de fonds inter-agences

- Compte tenu de la particularité du contrat signé avec le client principal de cette activité, qui est l'E.N.T.M.V (Entreprise Nationale de Transport Maritime de Voyageurs), un article stipule que les paiements des factures Gema s'effectuent par leur Direction Générale dans le compte bancaire d'Alger, alors que l'activité est exercée par l'ensemble des agences maritimes de Gema. L'entité d'avitaillement d'Alger se retrouve dans l'obligation de faire des transferts de fonds aux agences.

- Cette opération est prise en charge par le financier à chaque fois qu'une agence donnée se manifeste par l'envoi d'une demande de transfert de fonds voir annexe N°13 : « demande de transfert de fonds ».

- Le financier élabore un ordre de virement au nom et numéro de compte bancaire de l'agence demanderesse, le fait signer par les personnes habilitées, et le transmet à la banque.

- Le comptable établit par la suite un **B.I.C** (Bulletin d'Imputation Comptable) comprenant la nature de l'opération et l'écriture comptable y afférente et le transmet à l'agence maritime concernée accompagné par une copie de l'ordre de virement bancaire avec accusé de la

banque, pour que l'opération soit prise en charge en comptabilité par l'agence demanderesse.

- Un rapprochement comptable inter-agences de ces comptes intermédiaires doit être effectué à la fin de chaque semestre afin d'éliminer les écarts éventuels.

Sous procédure 02 : Gestion de la caisse recette « avitaillement »

Une caisse recette « Avitaillement » est ouverte au niveau des Agences Maritimes et est destinée **exclusivement** aux encaissements provenant des ventes au détail relatives à l'activité d'avitaillement, exercée au niveau des Agences.

Les décaissements pour des raisons d'achats de produits ou de services **sont interdits**, sauf dans un cas d'urgence justifié et autorisé préalablement par le premier responsable de l'activité d'avitaillement.

1- Mouchard de la caisse monnaie

Au fur et à mesure des encaissements, les mouchards générés par le logiciel de gestion des ventes au détail sont remis, quotidiennement, au gestionnaire de stocks afin d'élaborer les bons de livraison.

2- Transfert de fonds

Les recettes de la caisse monnaie doivent être remises, avec un bordereau ou une décharge au caissier principal, qui reçoit les sommes monétaires et accuse réception sur le bordereau d'envoi du vendeur.

3- Responsabilité de la caisse

Seul le caissier principal est habilité à tenir les clés d'un coffre fort afin de gérer ces sommes d'argent reçus. Par conséquent, il est le seul responsable quant à la bonne gestion de cette caisse.

4- Fond de roulement maximal

Un seuil maximal de: cent mille dinars (100.000,00 Da) est autorisé pour être gardé au niveau de la caisse, afin de faire face à toute sorte d'urgence dument justifiée et autorisée par le premier responsable de l'activité d'avitaillement.

De ce fait, tout excédent doit être versé **immédiatement** dans le compte bancaire d'avitaillement.

5- Le bon de livraison (BL)

Le BL valorisé est édité chaque fin de journée, afin d'éviter le cumul de travail et de vérifier l'exactitude des encaissements en temps réel;

6- La facture de vente :

Les BL sont accompagnés par les factures de ventes y afférentes (clients ventes au détail).

Ces deux pièces font l'objet d'un enregistrement dans le brouillard de caisse recette détenu par le caissier principal.

7- Le brouillard ou journal de caisse :

Le journal de caisse enregistre par ordre chronologique tous les flux en espèces des encaissements et des sorties d'argent pour versements bancaires.

- Il est tenu par le caissier principal et arrêté chaque fin de mois en chiffres et en lettres, il doit porter sa signature et la date de l'arrêté de caisse.
- Après vérification et dans un délai de trois (3) jours du mois suivant, le caissier principal transmet tout le dossier mensuel de la caisse (feuilles originales brouillard, BL, factures, et avis de crédits bancaires) au service comptabilité pour comptabilisation, tout en gardant les souches du journal pour archivage et suivi.

8- Contrôle

- La caisse recette avitaillement obéit au contrôle exercé par la Direction Générale à travers ses services comptables mais aussi par l'auditeur de l'Entreprise. Le contrôle de la caisse recette doit être opéré mensuellement, et il doit donner lieu à des procès verbaux d'arrêté de caisse contradictoirement signés (caissier, vérificateur), mais aussi de manière inopinée.

Sous procédure 03 : Gestion de la caisse régie

Une caisse régie d'avance est ouverte au niveau des agences maritime de Gema. Elle permet de faire face aux difficultés qui se présentent pour les petits achats de nature urgente ou courante.

1- Responsabilité

Par une décision administrative, un seul employé de service achats est habilité à tenir un petit coffre-fort afin de gérer ces sommes d'argent reçus. Par conséquent, il est le seul responsable quant à la bonne gestion de cette caisse.

2- Alimentation de caisse régie

- L'alimentation de caisse se fait par chèque au nom du responsable de caisse.
- Seulement en cas d'urgence dument justifiée et autorisée par le premier responsable, l'alimentation de caisse régie pourrait être faite par la caisse recettes.
- D'après le volume de travail, le seuil mensuel de l'alimentation est fixé à cent mille dinars 100.000,00 da.

3- Gestion des dépenses

- Afin de faciliter le suivi, le chargé de la caisse régie établit des bons de caisse à chaque fois qu'il reçoit une demande d'approvisionnement et donne une somme d'argent au démarcheur. Ce bon de caisse comprend le nom du démarcheur, la date d'opération, la somme en chiffres et en lettres, la raison de la dépense, et la signature du démarcheur.
- Une fois le démarcheur effectue l'opération d'achats, il revient avec le bon d'achat du fournisseur et le résidu éventuel de la monnaie.
- Le résidu est remis à la caisse, et est mentionné sur son bon de caisse initial avec la signature du caissier.
- Les dépenses en espèces sont plafonnées à hauteur de vingt cinq mille dinars 25.000,00 da, par opération.

4- Brouillard de caisse régie

Le brouillard de caisse régie enregistre par ordre chronologique tous les flux en espèces des encaissements provenant des alimentations et des sorties d'argent pour dépenses.

- Il est tenu par le caissier et arrêté chaque fin de mois en chiffres et en lettres. Il doit porter sa signature et la date de l'arrêté de caisse.
- Les montants saisies sur le brouillard sont les montants des bons d'achats fournisseurs et non pas les montants des bons de caisse précédemment mentionnés.
- afin de confectionner un dossier d'achat pour chaque opération de dépense, le caissier procède à l'élaboration d'une demande de paiement pour chaque bon d'achat fournisseur, et la fait signée par le responsable de l'activité à la fin du mois pour des mesures de contrôle.
- Le dossier de dépense contient : une demande de paiement, une demande d'approvisionnement et un bon d'achat fournisseur ou facture,
- Après vérification et dans un délai de trois (3) jours du mois suivant, le caissier transmet tout le dossier mensuel de la caisse (feuilles originales brouillard, bons d'achat fournisseur ou factures, et une demande d'encaissement) au service comptabilité pour comptabilisation, tout en gardant les souches du journal pour archivage et suivi.

5- Contrôle

Tout comme la caisse recette, la caisse régie obéit au contrôle exercé par la Direction Générale à travers ses services comptables mais aussi par l'auditeur de l'Entreprise. Le contrôle de la caisse régie doit être opéré mensuellement, et il doit donner lieu à des procès-verbaux d'arrêté de caisse contradictoirement signés (caissier, vérificateur), mais aussi de manière inopinée.

b).5- Dispositifs mis en place pour le processus recouvrement des créances:

TN°15	Risques du processus recouvrement des créances	Valeur	Dispositif de C.I
- Retard lors de dépôt des factures clients.	4	Instruction de travail exigeant le dépôt des factures clients, au plus tard J+1 de son édition.	
- Erreurs de saisie des bordereaux d'envois.	2	Vérification lors de la signature des bordereaux d'envois de factures.	
- Egarter les factures clients.	3	Rapprochement périodiques entre les bordereaux déposés et les factures éditées.	
- Solde erroné des créances.	9	Rapprochement mensuel interne, entre le service recouvrement et la comptabilité et un autre trimestriel externe avec les clients.	
- lenteur de l'opération de recouvrement des créances.	9	Instruction de travail relative aux étapes de recouvrement des créances et le recours à la voie judiciaire.	
- Egarter des chèques.	3	Accusé de réception des chèques à chaque transmission entre les services ou remise à l'encaissement.	
- Retard dans l'élaboration des relances clients.	4	Instruction de travail déterminant la durée entre les relances clients, et le recours aux mises en demeures.	
- Créances non réclamées.	3	Suivi exhaustif et similaire de toutes les créances.	
- Perte totale ou partielle de la créance.	3	Distinction entre les clients conventionnés avec échéance de paiement et les clients qui doivent payer au comptant.	
- Lenteur de l'opération de recouvrement par la voie judiciaire.	2	Acceptation.	

D'après le tableau ci-dessus nous pouvons détailler ces dispositifs mis en place sous forme d'instructions de travail pour chaque phase d'activité du processus recouvrement des créances:

- **Dépôt des factures de ventes auprès des clients :**

- Une fois les factures de vente sont éditées, le service recouvrement veille à l'élaboration d'un bordereau d'envois relatifs à ces factures-là. Ce dernier est vérifié et visé par le chef de service et remis au client, au plus tard le jour qui suit le jour de l'édition des factures de ventes ;

- Ces bordereaux d'envois étant remis avec accusé de réception de la part des clients, doivent faire l'objet d'un archivage bien organisé au niveau du service recouvrement ;

- Le service recouvrement procède à un rapprochement périodique (mensuel) entre les bordereaux remis avec accusé de réception et la situation des factures déposées tenue par ses soins ;

- **Suivi des créances à travers la tenue d'une situation actualisée :**

- Au niveau du service recouvrement, un employé est chargé de tenir une situation de suivi des créances ;

- Cette situation doit faire l'objet d'actualisation quotidienne lors de chaque édition d'une facture de vente ou encaissement perçu des clients ;

- A la fin de chaque mois un rapprochement de solde s'impose entre le service recouvrement et celui de la comptabilité afin d'éliminer les écarts et les erreurs de saisie ;

- A la fin de chaque trimestre, le service recouvrement doit se rapprocher des clients dans le but de s'assurer de l'exactitude de la situation des créances détenue par ses soins ;

- **Veiller au recouvrement des créances et récupération des chèques :**

- Tenir un fichier déterminant les clients conventionnés que l'entreprise leur a accordé une échéance de paiement (le reste : paiement au comptant);

- Une fois la facture est déposée chez le client, le compteur de la date d'échéance de paiement commence ;

- Un employé du service recouvrement est chargé de la récupération des chèques ou ordres de virements perçus de la part des clients ;
- Ces instruments de paiements sont déposés au niveau des finances tout en gardant une copie au niveau du service recouvrement afin d'actualiser la situation des créances ;
- **Etablir les relances, et veiller au dépôt de ces dernières auprès des clients :**
 - Une situation des factures échues non payées est élaborée et renvoyée au client dans la semaine qui suit sa date d'échéance (première lettre de relance);
 - Après avoir envoyé trois lettres de relance (durée de quinze jours entre chacune) une mise en demeure est envoyée au client qui n'a pas honoré sa dette (huissier de justice). Par la suite, le dossier est envoyé au service contentieux de la Direction Générale ;
- **Suivi des dossiers contentieux (créances douteuses) :**
 - Le suivi des dossiers contentieux est centralisé au niveau de la Direction Générale, sous-direction des affaires juridiques ;
 - Suite à la lenteur de la voie judiciaire une situation semestrielle des dossiers contentieux des créances avitaillement doit être communiquée au service recouvrement ;
 - Le service recouvrement quant à lui communique l'état d'avancement de ces dossiers contentieux au service comptabilité afin de constituer les provisions nécessaires et les suivre convenablement sur les états financiers.

Conclusion

❖ Les dispositifs de contrôle interne sont mis en œuvre à travers une démarche bien déterminée, qui est : L'appréciation des préalables, la mise en place de dispositifs spécifiques, la qualification et la validation.

Au terme de ce dernier chapitre nous sommes arrivés à mettre en œuvre des dispositifs de contrôle interne pour chaque processus de l'activité d'avitaillement des navires. Ces dispositifs risqueraient de ne pas avoir une valeur ajoutée sur l'amélioration de la performance et la maîtrise de l'activité sans la mobilisation et l'adhésion de tous les employés de l'entité, ainsi que l'implication directe de la Direction Générale de l'entreprise à travers la supervision et l'assistance continue.

En outre, la mise en œuvre d'un système de contrôle interne n'est pas une fin en soi, mais un mécanisme sous forme d'une boucle, clôturée par l'opération de pilotage qui consiste à : veiller sur les risques en les évaluant périodiquement afin d'assurer la maintenance et le renforcement de ce système.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail était d'étudier la démarche de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne, dans le but de remettre de l'ordre dans l'organisation de l'entreprise, la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance.

Pour se faire, nous avons pris le COSO 1 et 2 comme référentiels de travail, pour la gestion globale du contrôle interne, défini par un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières et conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Nous avons abordé aussi le concept fondamental de la gestion des risques introduit par le COSO 2 dans son ouvrage intitulé « le management des risques de l'entreprise ». Son grand message fut de relever que, pour une bonne maîtrise des activités, on ne pouvait se contenter d'évaluer les risques, il fallait les gérer de façon globale.

Afin de pouvoir gérer les risques, une évaluation de ces derniers s'est imposée à travers l'élaboration d'une cartographie des risques. Elle est présentée sous forme de tableau qui comprend les activités de chaque processus et les risques intrinsèques y afférents. Par la suite, l'évaluation se fait sur la base de la fréquence et la gravité de chaque risque mentionné. En finale, et selon les résultats obtenus, les risques sont gérés par l'une des quatre méthodes connues; l'évitement, le partage ou transfert, l'acceptation et la réduction ou suppression du risque.

Ces étapes précédemment citées, font partie de la démarche de la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne, elle commence tout d'abord par l'appréciation des préalables, à savoir ; les facteurs de réussite, définition de la mission et détermination des règles à respecter. Deuxièmement, la mise en place des dispositifs spécifiques selon les valeurs des risques décelés. Et en dernier, la qualification et la validation de ces dispositifs.

L'étude de cas au niveau de « Gema » nous a permis d'apporter une valeur ajoutée importante à l'entreprise suite aux différents problèmes de gestion rencontrés par cette dernière lors de l'introduction de cette nouvelle activité commerciale (avitaillement des

navires), à titre d'exemple : les écarts des stocks, égarement des dossiers, informations financières biaisées... Etc.

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne aura un impact redoutable sur la bonne maîtrise de l'activité et l'amélioration de performance de tous les départements de cette entité.

Recommandations

Dans ce qui suit nous suggérons des recommandations portant sur des aspects qui peuvent se révéler intéressant pour l'entreprise :

- Assurer le pilotage du système de contrôle interne mis en œuvre. Autrement dit, il faut en permanence être attentif aux risques nouveaux et imprévus ainsi qu'à la dégradation possible de ceux qui existent. On doit également maintenir de façon constante le système en l'état. Il y a une dynamique du contrôle interne qui fait écho à la variabilité des risques: tout changement dans les risques a sa répercussion dans le contrôle interne. En sus de ces diligences permanentes, il faut périodiquement faire l'état des lieux, c'est-à-dire évaluer le contrôle interne pour le mettre à jour et toujours chercher à le renforcer.

- Continuer à tenir des réunions de sensibilisation avec les employés concernés, à chaque fois qu'on remarque un certain désordre ou un relâchement dans l'application des instructions de travail ou des procédures ;

- Multiplier les missions d'audit au niveau de cette activité afin de veiller au bon déroulement des fonctions;

- Mettre en place un système flexible, qui permet aux employés de déclarer toute sorte d'anomalie ou de difficulté en exerçant leurs travaux quotidiens ;

- Entretenir une relation étroite entre l'entité d'avitaillement d'Alger et les autres agences de « Gema » qui exercent cette activité, afin de coordonner les opérations et développer ce crénom à l'échelle entreprise.

Comme perspectives de recherche, il est intéressant d'effectuer d'autres études sur :

- Le pilotage d'un système de contrôle interne.
- L'audit des systèmes (logiciels) intégrés.
- L'évaluation d'une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

1.1. Ouvrages en français

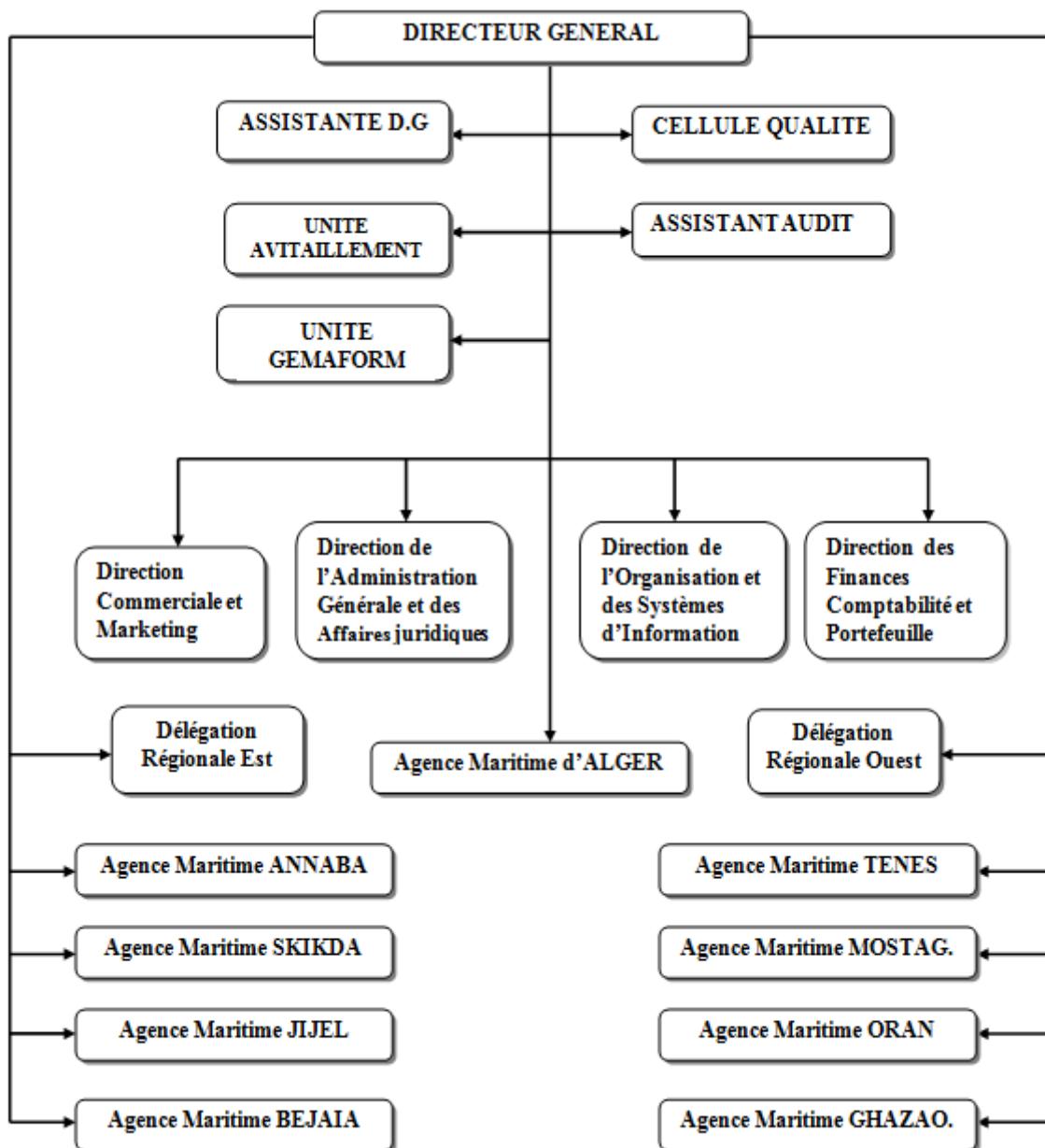
- 1- Elisabeth Bertin, Louis Vaurs, **Audit interne, enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007.
- 2- Jacques Renard, Louis Vaurs, Louis Gallois, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Eyrolles, Paris, 2013, 8^{ème} édition.
- 3- Jacques Renard, Patrick Kron, Louis Vaurs, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles, Paris, 2012.
- 4- Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, **Manuel d'audit interne , Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, Eyrolles, 2015.
- 5- Bernard Barthélémy et Philippe Courrèges, **Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale**, Edition d'Organisation, Paris, 2004, 2^{ème} édition.
- 6- Jean Le Ray, **De la gestion des risques au management des risques : Pourquoi ? Comment ?**, AFNOR, Saint –Denis, 2015, 2^{ème} édition.
- 7- Olivier Hassid, **La gestion des risques**, Paris, Dunod, 2008, 2^{ème} édition.

1.2. Ouvrages en anglais

- 1- Harry Cendrowski and William Mair, **Enterprise Risk Management and COSO, A Guide for Directors, Executives and Practitioners**, Wiley, New Jersey, 2009.
 - 2- Robert R. Moeller, **COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
 - 3- Graham Lynford, **Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework**, Wiley, New Jersey, 2015.
2. Web bibliographie : <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. consulté _____ le 10/04/2019.

Annexes

Annexe N° 01 : Organigramme de l'Entreprise « Gema ».



Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 02 : Diagramme de circulation des documents : Achat/fournisseur

Signification des symboles (Logigramme de circulation des documents):



: Début d'un diagramme.



: Circulation d'un document.



: Création d'un document.



: Document.



: Dossier ou registre.



: Réunion des documents



: Séparation des documents.



: Alternative ou décision.



: Visa ou signature d'un document.



: Contrôle d'un document.



: Archivage ou classement définitif.



: Traitement ou opération administrative.



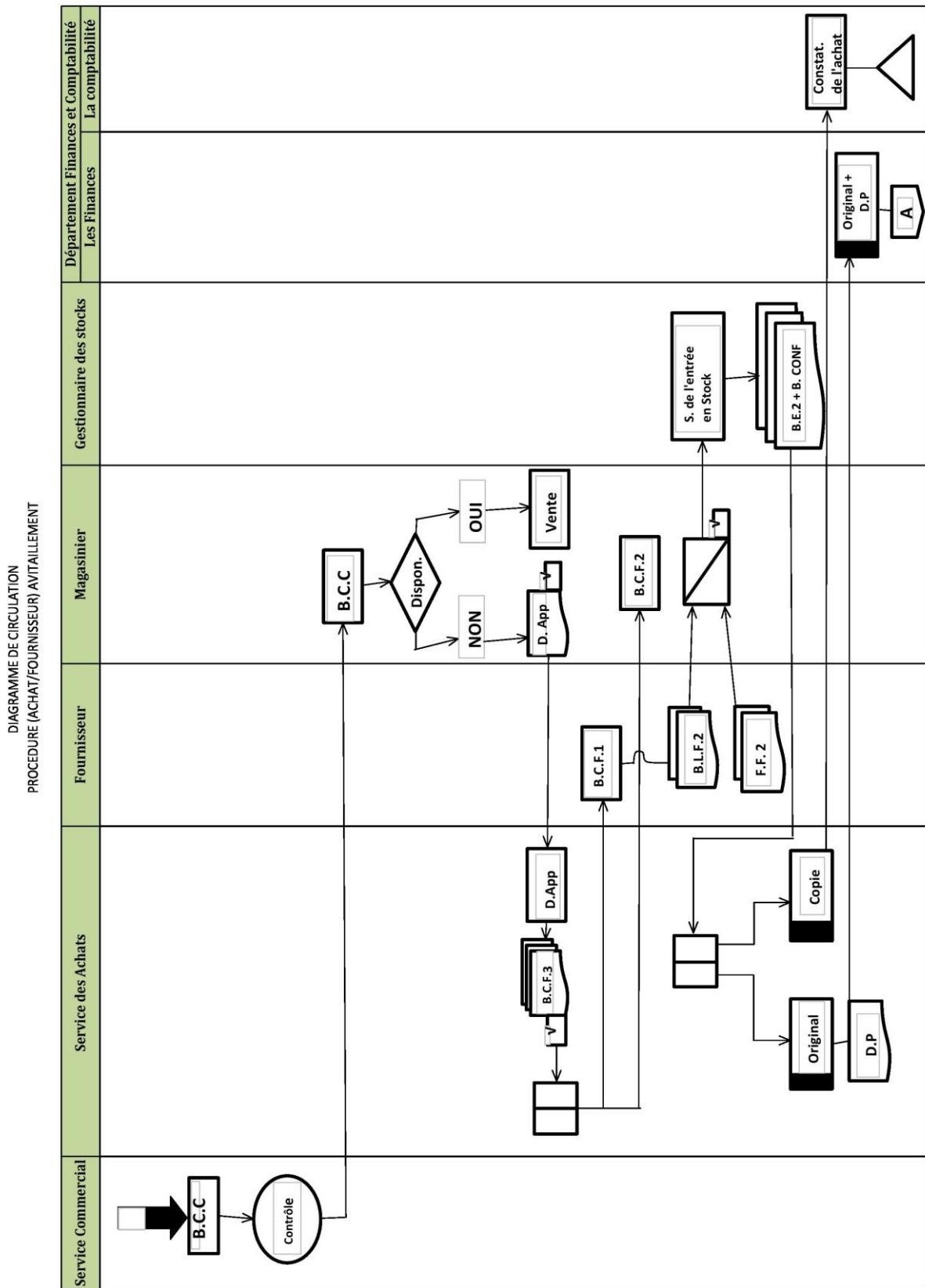
: Renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre.



: Sortie d'un document : le destinataire est placé juste après le symbole.

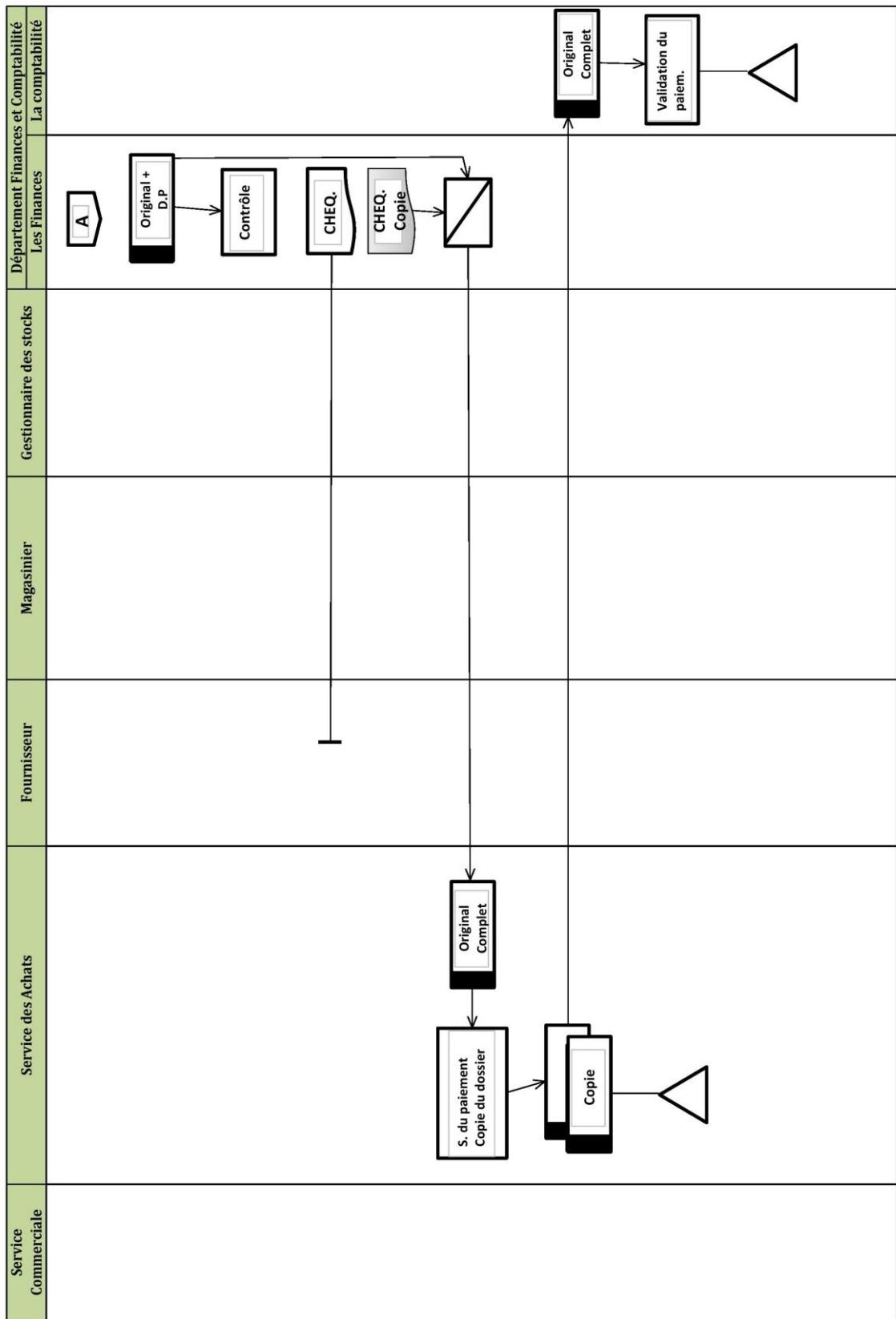
Source : Elaboré par l'étudiant

Annexe N° 02 : Diagramme de circulation des documents : Achat/fournisseur



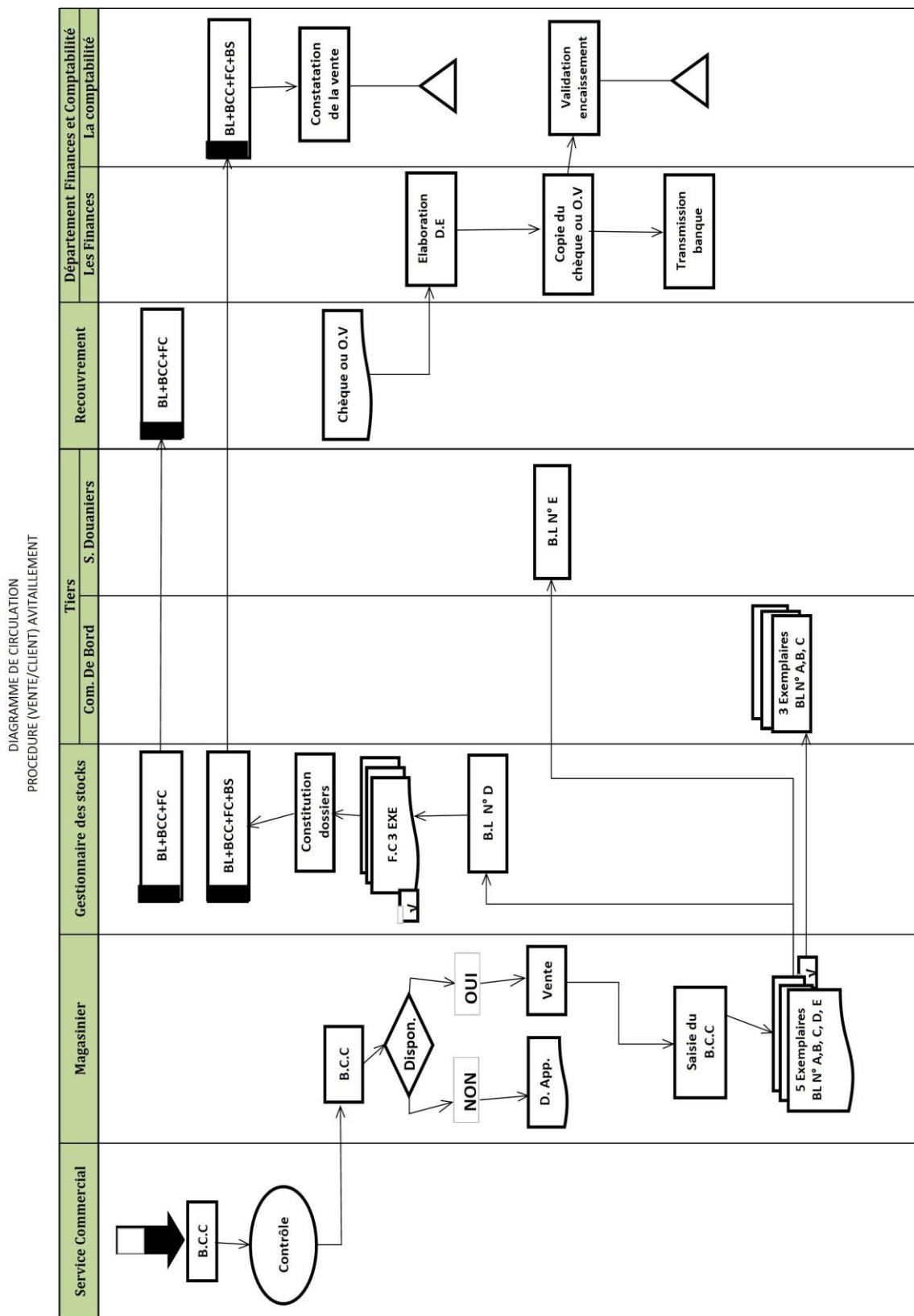
Source : Elaboré par l'étudiant.

Annexe N° 02 : Diagramme de circulation des documents: Achat/fournisseur (suite)



Source : Elaboré par l'étudiant.

Annexe N° 03 : Diagramme de circulation des documents, procédure: Vente/Client



Source : Elaboré par l'étudiant.

Annexe N° 04 : Demande d'approvisionnement

 ACHAT DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT AVITAILLEMENT		Structure émettrice: Entrepot Quai 07		Code escale.....	Destinataire: Service Achat	Date:	N°
					15/12/2018		
N° Ordre	Désignation	U/M	Quantité demandée	Quantité Reçue	Caractéristiques	Observations	
1							

Responsable de structure...

Charge de l'achat...

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 05 : Bon de commande fournisseur.



GENERALE MARITIME
COMPTE BANCAIRE:00200010010220042302 BEA GUEVARA
R.COMMERC : 99 B 0008576
MATR.FISCALE : 099916000857642
ARTICLE N° : 16 013 830 021

N° Commande AVT : /2018

Alger le,

Fournisseur : _____

Code : _____

Raison sociale : _____

Adresse : _____

Matricule Fiscal :

N° Article :

Registre de Commerce :

DATE DE LIVRAISON :

Bon de Produit	Désignation	Unité	Qté	Prix Unitaire	T.V.A	Total
Total H.T :						
Total T.V.A :						
Total T.T.C :						

Exemplaire à retourner avec la Facture

Le chargé des Achats Siège et Agences

ADRESSE 02,Rue Jawaharlal Nehru (ex,Beziers)
Alger 1600 B-P 386 Grande Poste Alger ALGERIE
TEL:+213(0) 21 747 300/FAX: +213 (0) 21 747 673
EMAIL: avitaillement@gema-group.com

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 06 : Demande de paiement



**SOCIETE GENERALE
E.P.E/GEMA S.P.A**

AGENCE MARITIME D'ALGER

DPN°: /2018

DU

DEMANDE DE PAIEMENT

MONTANT :

DA

Veuillez payer l'ordre de:

(1) par chèque ou virement espèce N°:.....

Montant en lettre:

En règlement de FACTURE:

Date:

Observation Règlement de

DESIGNATION	COMPTE		MONTANT	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
TOTAL				

SERVICE DEMANDEUR
En date du.....
VISA

DECHARGE
Remises le:.....
Par M.....
Identité.....
N°.....
SIGNATURE

LE DIRECTEUR

LE CHEF COMPTABLE

EPE-GEMA/SPA	AGENCE MARITIME D'ALGER	DATE
Ordonnateur soussigné, certifié et constaté que le fournisseur et prestations, objet du présent mémoire ont été réellement et fidélement effectuées et qu'il y a lieu de payer au créancier la somme de: CENT SEIZE MILLE QUATRE CENT DIX-NEUF DA ET 60 CTMS		
Nom:		Signature

N/B L'original de la demande de paiement constitue la pièce comptable et doit être accompagné des pièces
Art 10 de l'Arrête portant application du P.C

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 07 : Bon d'entrée en stocks.



GENERALE MARITIME

COMPTE BANCAIRE:00200010010220042302 BEA GUEVARA
R.COMMERCE : 99 B 0008576
MATR.FISCALE : 099916000857642
ARTICLE N° : 16 013 830 021

Bon d'Entrée N° :

/ 2018

Alger le,

Fournisseur : _____

Code :

Raison sociale :

Adresse :

Matricule Fiscal :

N° Article :

Registre de Commerce :

BON D'ACHAT N° :

Code Produit	Désignation	Qté	Prix Unitaire	T.V.A	Total

Total H.T : _____
Total T.V.A : _____
Total T.T.C : _____

MAGASINIER	CHEF MAGASINIER	GESTION DES STOCKS
------------	-----------------	--------------------

ADRESSE: 02, Rue Jawaharlal Nehru (ex,Beziers)

TEL :+213 (0) 21 747 300/FAX : +213 (0) 21 747 673

Alger 16000 B-P 386 Grande Poste Alger ALGERIE

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 08 : Bon de conformité.

 ACHAT BON DE CONFORMITE N° /2018	PR ENR- Date d'application page 1/1					
Informations concernant l'Achat						
N° de la commande : Contrat N° Avenant N° B.C N° Convention.....						
Conformité de l'Achat						
Code	Désignation	Q CMD	Q Entrée	Q NonConf	Lot	Description de la Non conformité
Conforme: Oui <input type="checkbox"/>		Non <input type="checkbox"/>				
Responsabilités						
Acheteur Nom:	Réceptionnaire Nom:		Magasinier Nom:			
Prénom:	Prénom:		Prénom:			
Date:	Date:		Date:			
Visa:	Visa:		Visa:			

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 09 : Bon de livraison.



GENERALE MARITIME

COMPTE BANCAIRE:00200010010220042302 BEA GUEVARA
 R.COMMERCE : 99 B 0008576
 MATR.FISCALE : 099916000857642
 ARTICLE N° : 16 013 830 021

Bon de Livraison N° :

460 / 2019

Alger le, 16/07/2019

Client :

Code : 0008
 Raison sociale : ERENAV
 Adresse : 02 RUE BARBEZIEUX ALGER PORT

Référence N° : BCN 170/19 DU 10/07/2019

Matricule Fiscal :

N° Article :

Registre de Commerce :

Code Produit	Désignation	Qté	Prix Unitaire	%Rem.	% T.V.A	Total
30410054	PAPIER HIGYENIQUE	24	25,00	0,00	19,00	600,00
30490001	CHAMOISINE	43	30,00	0,00	0,00	1 290,00
30410015	JAVEL	24	65,00	0,00	19,00	1 560,00
30410021	ISIS LIQUIDE	12	120,00	0,00	19,00	1 440,00
30410024	SANIBON	12	60,00	0,00	19,00	720,00
30200026	SUCRE CRISTALISE	12	103,81	0,00	0,00	1 245,72
30200033	THE VERT ELRAKI	1.5	750,00	0,00	19,00	1 125,00
Total H.T :						7 980,72
Total T.V.A :						1 034,55
Total T.T.C :						9 015,27

MAGASINIER ;	LIVREUR :	CLIENT :
--------------	-----------	----------

ADRESSE: 02, Rue Jawaharlal Nehru (ex.Beziers)
 Alger 16000 B-P 386 Grande Poste Alger ALGERIE
 TEL :+213 (0) 21 747 300/FAX : +213 (0) 21 747 673

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 10 : Demande d'encaissement.

المؤسسة الوطنية للخدمات البحرية و الاعمال الملحقة بالنقل البحري

Demande d'Encaissement

Service ou Bureau émetteur

N° du mandat

Date d'émission de la demande

Visa service émetteur

Pièces Justificatives		LIBELLES	Montants
NATURE	N°		
		Somme en toutes lettres :	
Echéance du		Nom du Client	VISA
Encaissé le			
Par :	N°		

Codes Comptes		Montants		OBSERVATIONS
DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	

Réf. A 004

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 11 : Bon de sortie des stocks.

GENERALE MARITIME



COMPTE BANCAIRE:00200010010220042302 BEA GUEVARA

R.COMMERCIE : 99 B 0008576

MATR.FISCALE : 099916000857642

ARTICLE N° : 16 013 830 021

Sortie facture N° : 413 / 2019

Alger le, 15/07/2019

Client :

Code : 0092

Raison sociale : MONDIAL SHIPPING COMPANY

Adresse : 25 BVD ZIROUT YOUSSEF

ALGER ALGERIE

Matricule Fiscal :

N° Article :

Registre de Commerce :

Code Produit	Désigné	Quantité	Prix achat	Prix Vente	Total achat	
30410047	Origine BL N°:411 du :08/07/2019 CUILLERE A CAFE EN PLAST	3 500,00	0,85	1,70	2 975,00	100,00
Total H.T :						2 975,00

ADRESSE: 02, Rue Jawaharlal Nehru (ex,Beziers)
Alger 16000 B-P 386 Grande Poste Alger ALGERIE
TEL :+213 (0) 21 747 300/FAX : +213 (0) 21 747 673

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 12 : Décade de la trésorerie.

**GEMA/EPE/SPA
AGENCE ...ALGER AVT....**

TABLEAU DE TRESORERIE
DECADE DU 01/10/2019 AU 10/10/2019

U:DA

RUBRIQUES	REALISATIONS DECADe : D	PREVISIONS DECADe : D+1
<u>SOLDE INITIAL</u>	9 458 254,64	
<u>ENCAISSEMENTS</u>		
1- sur ventes		
2- sur réceptionnaire		
3- ENC	121 118,62	
4- DIVERS (achat devise)		
5- inter/agences/siège		
6- DIVERS VRT ENTMV		
7- ENC RECETTES VENTS DETAILS		
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	121 118,62	0,00
<u>DECAISSEMENTS</u>		
1- transfert armateurs		
2- entrep. portuaires		
3- douanes		
4- achats équip.		
5- achats mat.	3 072 335,39	
6- services		
7- frais de personnel		
8- impôts et taxes		
9- frais financiers		
10-frais divers(Alim.caisse)		
11- plac.DAT		
12- inter/agences/siège ORAN	5 000 000,00	
13- autres		
TOTAL DES DECAISSEMENTS.	8 072 335,39	0,00
SOLDE FINAL	1 507 037,87	0,00
BEA	1 507 037,87	
BNA		
BADR		
CPA		
EKB		
SOLDE BANQUES*	1 507 037,87	
SOLDE CAISSE		
SOLDE CAISSE		

(*) A détailler par banque

TRANSFERTS EN SOUFFRANCE A L'AGENCE BANCAIRE :
DEVISE :DA:.....

LE COMPTABLE

LE DIRECTEUR

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 13 : Demande de transfert de fonds.

TELECOPIE / F A X

DATE : 10/10/2019

EMETTEUR : MONSIEUR
(FROM) : D.F.C.P EPE/GEMA/SPA
: N° 2 Rue J. NEHRU (ex. DE BEZIERS) ALGER
FAX/TEL. 0 21 / 021

DESTINATAIRE : AGENCE MARITIME BEJAIA

(TO)

OBJET : APPEL DE FONDS

MONSIEUR,

HONNEUR DE VOUS DEMANDER DE BIEN VOULOIR NOUS TRANSMETTRE PAR
VIREMENT TELEGRAPHIQUE A NOTRE COMPTE B.E.A 83 RUE DIDOUCHE MOURAD
ALGER N° : UN MONTANT DE DA AU TITRE D'APPEL
DE FONDS.

MEILLEURES SALUTATIONS.

Annexe N° 14 : Remise des chèques

BORDEREAU DES CHEQUES PAYABLES SUR :

remise à la banque extérieure d'Algérie, le :

.. / .. /

Numéro du Compte - Nom et Adresse
ou Cachet de la Maison ou empreinte ARDEX

Par :
Cpte N°

NB - La BANQUE EXTERIEURE
D'ALGERIE décline toute
responsabilité au cas où la
présentation et le protêt
des chèques n'auraient pu
être faits dans les délais
impartis par la loi.

Dont le montant est à porter au CREDIT de son compte et sera disponible seulement après
encaissement définitif desdits chèques.

ETABLISSEMENTS PAYEURS		SOMMES
	NOMS	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
<i>MONTANT EN LETTRES</i>		

Source : Document interne de Gema.

Annexe N° 15 : Bulletin d'imputation comptable inter agences

	GESTION COMPTABLE	PR7-7.1.0-01
		ENR-703
		Date d'application
		07/05/2018

**BULLETIN D'IMPUTATION
COMPTABLE INTER CENTRE**

	page 1 / 1
--	------------

AGENCE MARITIME :

EMETTEUR :.....SIEGEN° :338 / 2018...

CENTRE

RECEPTIONNAIRE :.....ALGER.....DATE :31/12/2018

**NATURE ET N° DES PIECES JUSTIFICATIVES : CONTRIBUTION AUX ŒUVRES
SOCIALES 2018**

<u>DEBIT</u> <u>CREDIT</u> <u>MOIS</u> <u>D'IMPUTATION</u> <u>OBSERVATIONS</u>	A REMPLIR PAR LE CENTRE			
	EMETTEUR		RECEPTIONNAIRE	
	CODE	MONTANT	CODE	MONTANT
<u>DEBIT</u> <u>CREDIT</u> <u>MOIS</u> <u>D'IMPUTATION</u> <u>OBSERVATIONS</u>	181031	1 450 733 .16
	422400	1 450 733 .16
DECEMBRE 2018.....		
	
	
	
	VISA :		VISA :	

Source : Document interne de Gema.

BORDEREAU D'IMPUTATION / SAISIE

Nº P. C.
DATE

JOURNAL | I I I

ARRETE | | |
FOLIO | | |

Imprimerie HAROUS. Chéraga - Alger

Source : Document interne de Gema.