



INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CYCLE NATIONAL D'EXPERTISE COMPTABLE

*Mémoire pour l'obtention du Diplôme du Cycle
d'Expertise Comptable*

SUJET DE MEMOIRE

**L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE
DETAILLÉE DES RISQUES SPECIFIQUE AU
SECTEUR DU TRANSPORT MARITIME
MAROCAIN**

*CAS DU TRANSPORT DES MARCHANDISES
(CARGO)*

Préparée par : M^{lle} Siham SAMHANE

Les membres du jury:

Le Président : Mr Franck DEDENIS – Directeur Général MAERSK
MAROC

Le Directeur de recherche : Mr Abdelaziz ALMECHATT- Expert Comptable DPLE

Les Suffragants : Mr Mohamed BOUMESMAR - Expert Comptable DPLE
Mr Inass EL FARISSI - Professeur à l'ISCAE

Session Novembre 2007

SOMMAIRE

PRESENTATION DU SUJET

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE DE L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT MARITIME MAROCAIN

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1 : Les spécificités du secteur de transport maritime Marocain

Section 1 : Cadre légal du transport maritime

Section 2 : Cadre réglementaire national et international

A/ Les dispositions réglementaires nationales

B/ Les dispositions réglementaires internationales

CHAPITRE 2 : Les différents process de l'activité du transport maritime

Section 1 : Pôle passage

A/ Ventes Billetterie

B/ Ventes à bord

Section 2 : Pôle cargo ou transport de Marchandises

A/ Ventes de Fret en lignes régulières

B/ Ventes de Fret en Tramping

C/Processus de la fonction Logistique

Section 3 : Pôle support

- A/ Gestion des achats : Soutes, vivres et pièces de rechange
- B/ Affrètement, entretien et maintenance des navires
- C/ Gestion du Parc des conteneurs

CHAPITRE 3 : Des processus compliqués : Recours à la cartographie des risques

Section 1 : Pourquoi le recours à la cartographie des risques

Section 2 : Rôle de la cartographie dans la maîtrise des risques de l'activité du transport maritime.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

DEUXIEME PARTIE : Le canevas d'une cartographie des risques adaptée a une activité de transport maritime de marchandises au Maroc – Pôle Cargo

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 1 : Recensement et hiérarchisation des risques par process

Section 1: Les risques majeures de l'activité « Lignes Régulières

Section 2 : Les principaux risques de l'activité « Tramping »

Section 3 : Les risques de la fonction logistique « Gestion des Conteneurs »

CHAPITRE 2 : Contrôles mis en place : Identification et évaluation

Section 1: Les contrôles identifiés et leur évaluation par process

A/ Activité « Lignes Régulières »

B/ Activité « Tramping »

C/ Activité « Logistique : Gestion des conteneurs »

Section 2 : Synthèse des cartographies des risques par process

A/ Comment lire une cartographie des risques

B/ Cartographie des risques « Lignes régulières »

C/ Cartographie des risques « Tramping »

D/ Cartographie des risques « Logistique ou Gestion des conteneurs »

CHAPITRE 3 : Etablissement des programmes de travail pour l'audit interne

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

CONCLUSION GENERALE

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

PRESENTATION DU SUJET :

INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le choix du sujet du mémoire a été guidé par deux objectifs que nous nous sommes assignés :

- Traiter un sujet sensible à la mondialisation économique et la libéralisation en relation avec la profession d'expert-comptable et de nature très délicate dans l'environnement portuaire international en l'occurrence MAROCAIN à savoir **l'activité du Transport maritime**.
- Elaborer une cartographie des risques du pôle Transport maritime de marchandises (Cargo) qui va servir d'une part à **l'armateur** pour sa gestion de performance, à travers **la maîtrise de ses risques et leurs conséquences potentielles dans un monde concurrentiel**, et d'autre part **au réviseur** qui est amené, éventuellement, à donner son opinion sur le **contrôle interne** avec la loi Sarbanes – Oxley. La démarche à suivre est la suivante :
 - Identifier et ressortir les process les plus critiques dans l'activité de transport maritime de marchandises ;
 - Essayer de déceler et hiérarchiser les principaux risques liés à l'activité et établir un programme d'audit par process qui va servir pour la cellule de l'audit interne.

L'ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE DE SPECIFICITE DES RISQUES RENCONTRES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT MARITIME

Le secteur du transport maritime présente plusieurs particularités .En effet, la complexité de l'activité qui se caractérise par la multitude d'intervenants, l'absence de référentiel comptable, le changement fréquent des aléas, et la nécessité d'investissements se combinent pour être des facteurs de risque du secteur. Ces risques, regroupés de la manière suivante, présentent un handicap pour un contrôle interne efficace.

- Risque inhérent à l'activité
- Risque stratégique
- Risque opérationnel
- Risque financier
- Risque divers.

Ainsi, les compagnies Marocaines qui opèrent dans le secteur maritime en l'occurrence les armateurs sont en train de diagnostiquer et d'étudier ces principaux risques stratégiques, opérationnels et financiers pour pouvoir suivre la locomotive du commerce international et pouvoir entretenir des accords avec des partenaires leaders à l'échelle internationale (partenariat ou pools).

LE COMMISSAIRE AUX COMPTES MAROCAINS ET LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES QUI VA SERVIR LE DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE

Pour se développer sur leurs marchés, les entreprises doivent constamment améliorer la maîtrise de leurs risques et leur efficacité opérationnelle. Parallèlement, elles sont soumises à des obligations réglementaires accrues en matière de contrôle interne (Sarbanes-Oxley Act-SOA, loi de sécurité financière- LSF, Bâle 2). Dans ce contexte, le commissaire aux comptes pour certifier ou se baser sur le contrôle interne, il serait amené d'établir une cartographie des risques :

- Identification des principaux risques du groupe ;
- Hiérarchisation de ces risques en vue de définir les priorités ;
- Pérennisation de l'approche par une actualisation annuelle de cet exercice ;
- Et enfin, la création des plans d'audit des années ultérieures.

ETATS DES LIEUX DU SECTEUR DU TRANSPORT MARITIME : UN SECTEUR TOURNE VERS LES ECHANGES MONDIAUX.

- Plus de 75% du commerce mondial utilise le transport maritime : Le développement de la mondialisation (après l'accord de 1994 de l'O.M.C) s'est accompagné d'une dépendance croissante des économies à l'égard de la Maritimisation qui reste la voie de passage obligée pour le commerce des pondéreux .Ainsi, le transport maritime apparaît comme le vecteur par excellence du commerce international qui facilite et contribue à la mondialisation.
- En début 2003 la flotte marchande mondiale, composée de près de 86000 bateaux, a transporté 844,2 millions de tonnes, en accroissement de 2,3% comparativement à 2002 grâce à l'accroissement de la flotte asiatique .Les flottes les plus importantes (en terme de tonnage) sont enregistrées au Panama, au Libéria, en Grèce, Malte, le Japon et la Chine.
- Au niveau mondial, ce secteur emploie environ 1,2Millions de marins dont les deux tiers sont originaires d'Asie.

- Les activités qui ont le plus contribué au développement du transport maritime sont le transport du gaz naturel liquéfié, le trafic conteneurisé et accessoirement le transport de passagers (les croisières)

DEVELOPPEMENT DES PORTS MAROCAINS : VECTEUR D'EXPANSION DU COMMERCE EXTERIEUR.

Le système portuaire Marocain joue un rôle de premier plan dans la politique de développement économique du pays .Toutefois, l'importance des infrastructures et la performance des équipements ne suffisent pas pour conférer à ces ports le dynamisme nécessaire leur permettant de remplir efficacement leur rôle dans les échanges commerciaux internationaux. Ainsi, la contrainte technique ou d'infrastructure reste un handicap majeur pour la promotion du secteur.

LE TRANSPORT MARITIME MAROCAIN SOUS L'EMPIRE DE L'ETAT AVEC LA DIRECTION DE LA MARINE MARCHANDE

Le secteur du transport maritime se trouve fortement encadré par l'état qui assure la régulation à travers la DMM, puisqu'elle est chargée de l'inspection de la flotte nationale, de la délivrance des certificats de navigation, du respect des normes internationales par les navires battant pavillon marocain et de la sûreté maritime. De plus, la DMM attribue les lignes maritimes, tout en se conformant aux accords bilatéraux entre le Maroc et les pays partenaires. En se trouvant donc devant une réglementation plus stricte et une tutelle étatique plus pesante.

LES PRINCIPALES ACTIVITES D'UN ARMATEUR OPERANT DANS LE SECTEUR

Pour une meilleure gestion et dans le cadre de la maîtrise des flux, les Compagnies Maritimes Marocaines de maritime s'organisent de la façon suivante :

- Pôle Cargo : il concerne l'activité de transport de marchandises qui se subdivise en trois branches :
 1. Lignes régulières – porte conteneurs et Roro (Roll on Roll off)
 2. Tramping ou cargaison homogène
 3. Logistique ou gestion des conteneurs

- Pôle passage : il concerne le transport des passagers lors de leur traversée de la Méditerranée (par les navires de jour ou de nuit).Ce pôle est constitué de trois branches ;
 1. Branche réservation et billetterie
 2. Branche hôtellerie
 3. Branche duty free

Parallèlement à ces pôles, il y a le pôle support qui concerne l'acquisition ou l'affrètement d'un navire ainsi que ses conséquences (son financement, son armement, et sa sécurité en termes de franchise d'assurance).

Ainsi, notre étude est destinée, à travers un cas pratique d'un armateur Marocain, à cerner et à recenser les risques liés au secteur du transport maritime des marchandises (cargo) par nature de process, à se pencher sur les contrôles préventifs ou curatifs mis en place pour formuler les recommandations nécessaires pour un dispositif de contrôle interne pérenne et fiable et enfin à établir un programme d'audit nécessaire pour la mise à jour des différents risques.

INTRODUCTION

LES DIFFERENTES PARTICULARITES DU SECTEUR DE TRANSPORT MARITIME

Le transport mondial de Marchandises a connu un fort développement depuis l'introduction du conteneur standardisé dans les années cinquante. En effet, le taux de croissance en volume de l'industrie a été trois fois supérieur à celui de l'économie globale sur les 25 dernières années avec une croissance annuelle de 9,1% depuis 1980 et 11,1% depuis 2000 jusqu'à la fin de 2004. Deux facteurs y ont contribué :

- ✓ La croissance des échanges, notamment à destination et en provenance de Chine ou d'Inde, a profondément soutenu la demande de transport maritime ;
- ✓ Le basculement vers le transport par conteneur qui a tiré la croissance globale du transport maritime.

Par ailleurs, de 1998 à 2004 la part du commerce extérieur (importations et exportations) rapportée au PIB a régulièrement dépassé la barre des 50%. Ceci est le résultat d'une volonté délibérée d'ouverture du pays au commerce international.

Locomotive indéniable de la croissance commerciale, le transport maritime s'impose ainsi en tant qu'outil privilégié du développement du commerce international.

Cet état de fait, conjugué à l'internationalisation de ce secteur, se matérialise depuis quelques années par des changements concernant la propriété et la gestion des bateaux, l'établissement de nouveaux registres et l'évolution technologique.

La main-mise des pays industrialisés sur ce secteur n'est plus à démontrer, tant il est vrai qu'ils génèrent les deux tiers du transit maritime international. Toutefois, du fait de la forte dynamique de l'économie chinoise, l'Asie tend à drainer progressivement une partie significative des échanges intercontinentaux.

Faible contributeur à l'industrie mondiale du transport maritime, **le Maroc** a assisté au développement de ce secteur au départ dans le but d'assurer l'exportation des produits marocains à l'étranger, notamment des phosphates. Par la suite, et en raison de l'accroissement des besoins d'échanges de l'économie locale, le système portuaire marocain est devenu le point de passage du quasi totalité du commerce extérieur national notamment avec le nouveau Port Tanger Med.

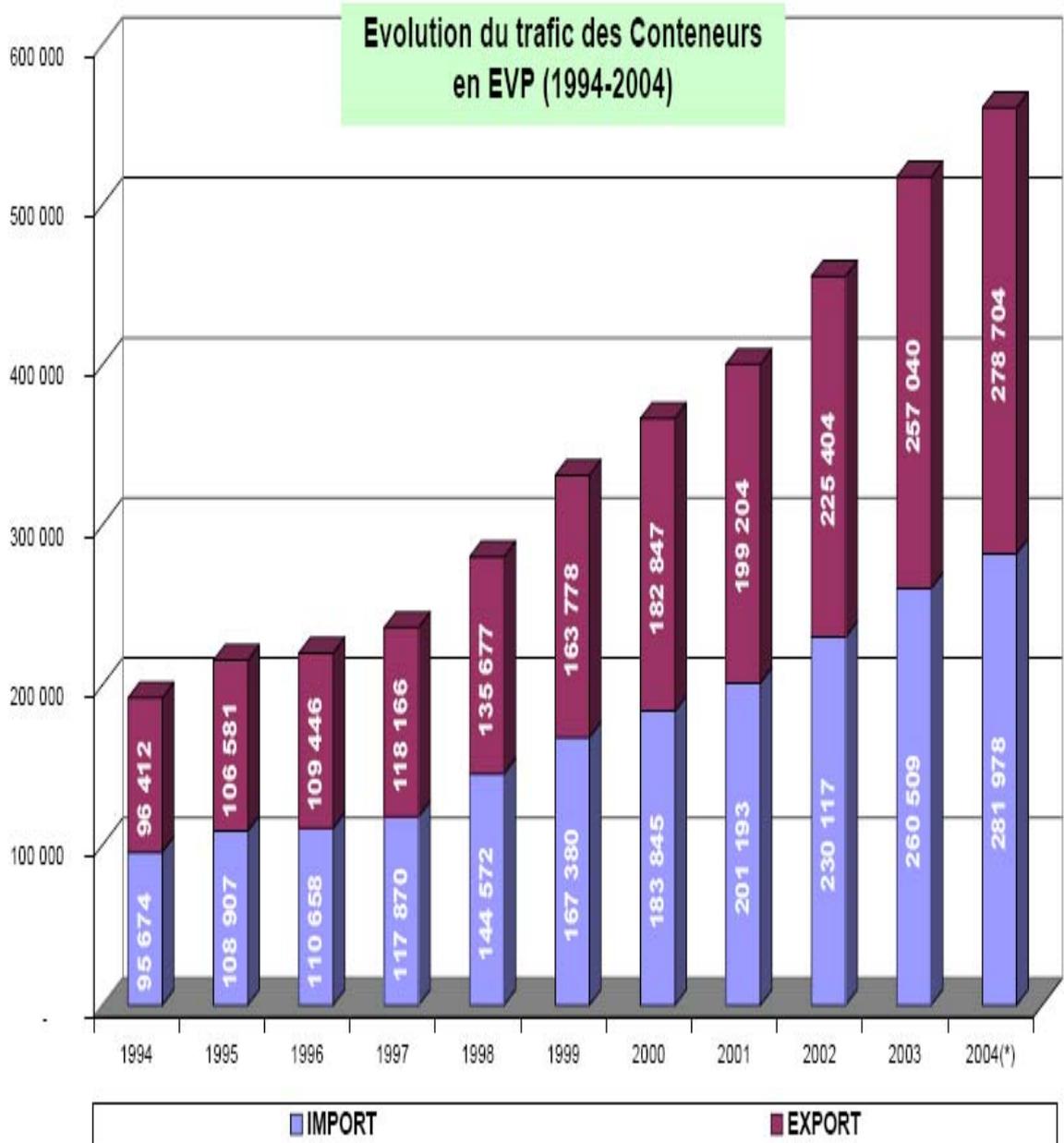
Cinquante ans après son indépendance, le Maroc compte 11 ports maritimes dont la plupart se caractérise par leur spécialisation. Les pouvoirs publics ont jusqu'à présent pris en charge intégralement le financement des ports et leur gestion. Toutefois, pour le nouveau port de Tanger, en cours de construction sur la côte méditerranéenne, l'Etat a retenu un nouveau

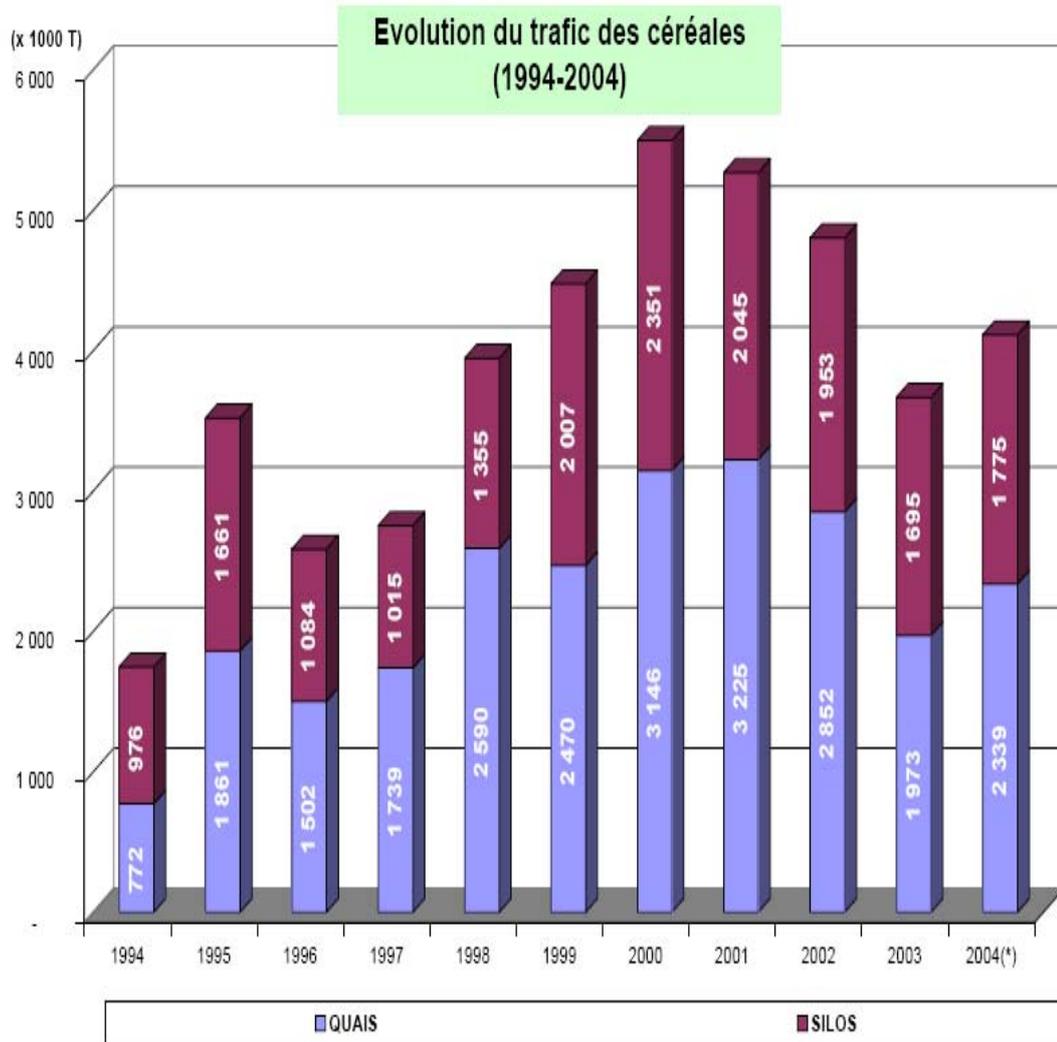
schéma, davantage orienté vers la gestion privée. En effet, le premier et le deuxième terminal de ce port sont déjà attribués à des armateurs privés pour assurer leur gestion.

L'ensemble des ports en service a généré en 2004 des transactions commerciales avec l'étranger de l'ordre de MAD 192 Md pour un volume global de près de 62 millions de tonnes.

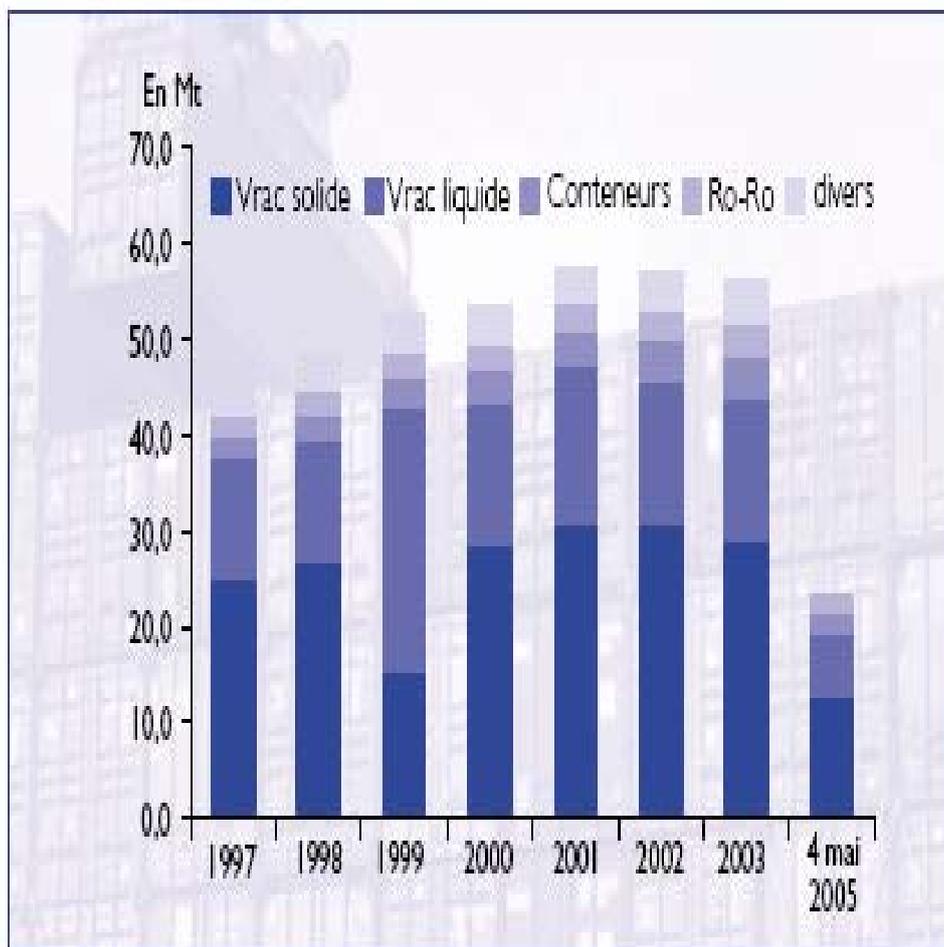
Dans ce contexte, la flotte marocaine, composée de 43 navires, a transporté 8,2 Mt en 2004, établissant le taux de participation du pavillon national aux échanges extérieurs du Maroc à moins de 13,5% pour un chiffre d'affaires cumulé de MAD 3,3 Md.

CHIFFRES CLES :





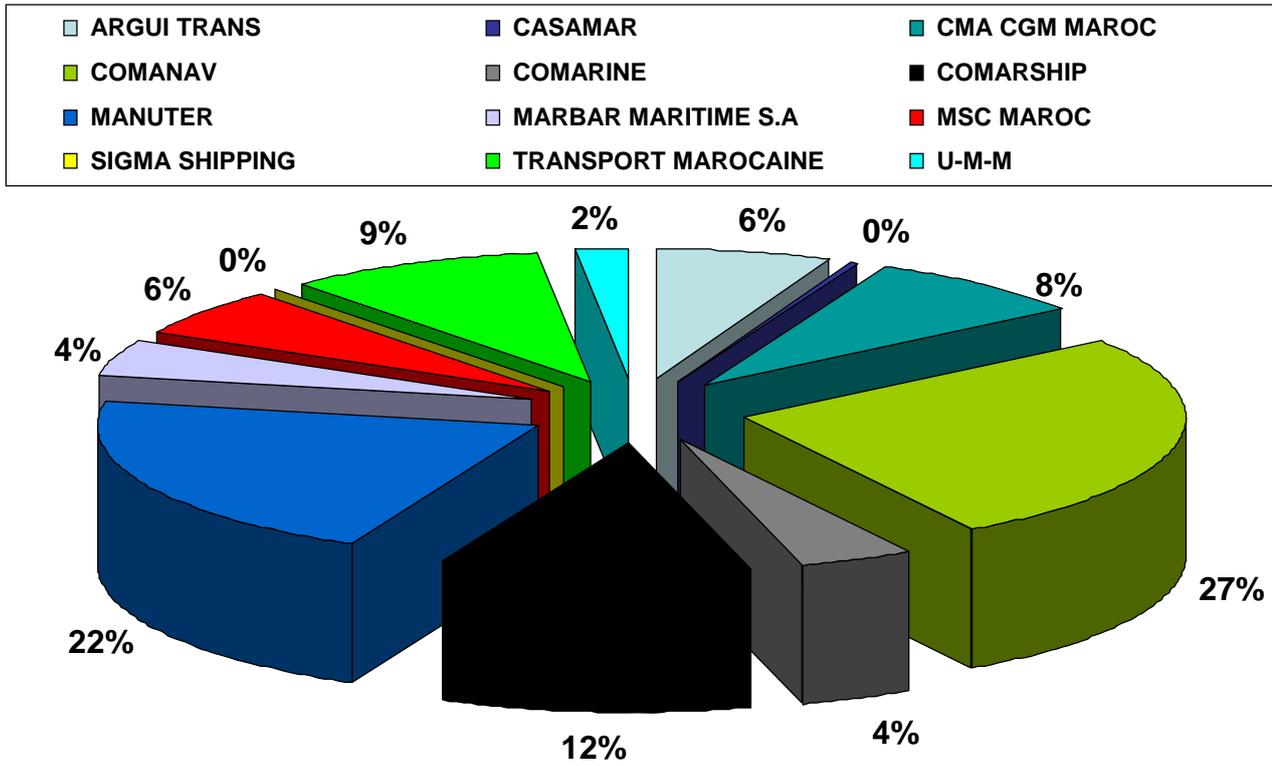
Évolution du trafic commercial par type de conditionnement



**ETAT DE LA FLOTTE DE COMMERCE IMMATICULEE SOUS PAVILLON MAROCAIN
EN DATE DU 31/12/2003 :**

Armement	Nom du navire	N° IMM.	Année de construction	Date de Marocanisation
ROULIERS				
COMANAV	AGDAL	6-162	1979	16-03-1990
I.M.T.C.	FES	6-156	1978	29-07-1993
I.M.T.C.	MEKNES	6-195	1982	31-08-1992
COMANAV	AKNOUL	6-878	1993	29-07-1998
I.M.T.C	AZZAHRA	6-875	1978	24-02-1998
PORTE CONTENEURS				
I.M.T.C	SAAD	6-859	1982	22-03-1995
I.M.T.C	AL MOUNIR	6-863	1981	11-03-1997
ATLS	DOUNIA	6-885/MM-CM	1982	23-08-1999
COMANAV	OUED EDDAHAB	6-877	1998	17-06-1998
COMANAV	OUED ZIZ	6-881	1998	11-08-1998
DEXTRAMAR	ARGANA	6-889/MM-CM	1991	30-12-1999
CONTENEMAR	AL QANTARA	3-488/MM-CM	1979	22-02-2000
I.M.T.C	KENZA	6-890/MM-CM	1991	19-07-2000
STE EXMARIS	CASABLANCA EXPRESS	3-489/MM-CM	1983	08-09-2000
STE MED SHIPING COMAGNIE	M.S.C "AL AMINE"	6-898/MM-CM	1983	12-10-2001
STE DEXTRAMAR SA	M/V AGADIR	6-899/MM-CM	1990	15-11-2001
IMTC	TOUBKAL	6-904/MM-CM	1990	21-01-2003
CAM-CGM-SHIPS	CMA CGM RABAT	3-491/MM-CM	1990	06-03-2003
GENERAL CARGO				
CASAMAR	AL BAHRI	6-165	1980	13-06-1991
BRITAMAR	MAMORA	6-160	1975	15-03-1990
CAR-FERRY				
COMANAV	MARRAKECH	6 90	1986	04-11-1986
COMARIT	BOUGHAZ	3-343	1974	01-12-1988
LIMADET	IBN BATOUTA	3-486	1981	09-11-1998
COMANAV	AL MANSOUR	6-882	1975	30-10-1998
COMARIT	BANASA	3-474	1975	05-12-1996
COMARIT	BISMILLAH	3 63	1971	17-04-1984
I.M.T.C	ATLAS	6-887/MM-CM	1974	05-10-1999
I.M.T.C	LE RIF	6-902/MM-CM	1980	19-06-2002
LIMADET	BENI ANSAR	1-339/MM-CM	1975	24-10-2000
COMARIT	BERKANE	1340/MM-CM	1976	17-07-2002
TRANSTOUR	IDRISS 1 ^{ER}	3-336	1974	23-10-1989
COMARIT	BILADI	3-492/MM-CM	1991(*)	15-04-2003

PART DE MARCHE DU TRAFIC A L'IMPORT PAR ARMATEUR



Cette faible contribution de la flotte nationale s'explique par l'absence de taille critique pour la majorité des intervenants domestiques face à des groupes internationaux de grande envergure.

Conscients des faiblesses du secteur et des menaces qui peuvent affecter l'économie nationale, les pouvoirs publics sont en cours de réalisation d'une étude stratégique afin de recadrer la politique de développement sectoriel avec les impératifs plus généraux du Maroc et adopter des mesures visant à mieux préparer l'économie à l'ouverture :

✓ Le développement des infrastructures : Le triplement de la cadence de construction autoroutière, la construction du Port de Tanger Méditerranée et la construction d'une rocade routière dans la zone du nord.

✓ Changement de la réglementation : La refonte du transport routier de voyageurs et du transport maritime (le projet du code maritime), celle de la manutention portuaire et enfin la mise en œuvre d'une ouverture du ciel Marocain.

En effet, préalablement à la libéralisation, le cadre réglementaire qui prévalait consistait à protéger la flotte Marocaine tout en contribuant à faire évoluer le secteur maritime national en marge des réalités concurrentielles. En effet, la libéralisation du fret maritime a été établie sur la base d'un calendrier progressif afin de permettre aux armateurs marocains de s'adapter.

Les principaux effets induits de cette libéralisation sont :

- Une augmentation de la concurrence,
- Une réduction des taux de fret,
- Le développement de nouveaux services de transbordement.

Par ailleurs, la libéralisation des activités portuaires s'inscrit également dans le cadre de la réforme portuaire avec l'ouverture des ports Marocains existants aux opérateurs privés. Cette réforme, effective depuis le 5 décembre 2006 pour le port de Casablanca, a eu comme effet immédiat le transfert de l'exploitation de certains terminaux aux stevedores actuels.

Dans ce contexte de changement en faveur de la libre concurrence et l'ouverture des frontières aux opérateurs de taille internationale, les armateurs Marocains devraient maîtriser leurs risques pour être plus performant et plus compétitif.

Ainsi, vu les spécificités et l'importance du secteur de transport maritime dans l'économie nationale, les transporteurs maritimes Marocains (les armateurs) ont l'obligation de mettre en place une politique de gestion des risques pour être plus performant et donc plus compétitif dans un environnement vivement concurrentiel envahi par des armateurs internationaux.

L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES RISQUES :

PERFORMANCE ET COMPETITIVITE

Le système de contrôle interne de toute compagnie et spécifiquement des compagnies maritimes est primordial pour la fiabilité de l'information qui alimente les états de synthèse destinés à tous les partenaires (actionnaires, prêteurs, Etat...) en termes de sécurité des traitements et des opérations, fiabilisation des informations et sauvegarde du patrimoine.

Evidemment, une bonne connaissance du contrôle interne de l'entreprise permet à l'auditeur :

- ◆ d'identifier les types d'erreurs rendus possibles par les lacunes du système
- ◆ de mesurer le risque de survenance de ces erreurs.

Toute faiblesse dans le système de contrôle d'information et dans les process de l'activité va exposer l'entreprise à des risques qui peuvent être ingérables. Il faut signaler que le degré de gravité pour une compagnie maritime est plus élevé dans un environnement en perpétuel risque (avaries, consignations, affrètement des navires...).

En effet, des risques multiples menacent le bénéfice, la rentabilité et le bilan d'une entreprise. La gestion des risques (Risk Management « RM ») permet à celle-ci de maîtriser complètement et systématiquement aussi bien les risques stratégiques que les risques d'exploitation.

Dans l'entreprise, une gestion des risques complète et systématique a pour effet de réduire le nombre d'incidents indésirables tels que pertes, manque d'efficacité, sinistres et accidents, ou d'abaisser leur montant. Les dépenses directes et indirectes ainsi que les diminutions éventuelles de recettes dues à ces incidents se réduisent alors nettement et grèvent beaucoup moins le compte de profits et pertes. En règle générale, le montant de ces réductions dépasse celui des investissements occasionnés par la gestion des risques. Au total, le coût global du risque peut être abaissé à la longue, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats financiers.

Un système de gestion des risques taillé sur mesure et utilisé activement permet à l'entreprise de prouver qu'elle traite les risques de manière systématique et avec succès. Cette capacité se révélera utile et profitable à divers égards:

- ✓ Une entreprise pourvue d'un système de gestion des risques est en mesure de prouver, lorsque qu'elle **s'approvisionne en capitaux** chez des prestataires de services ou sur le marché, qu'elle dispose d'un avantage concurrentiel dans sa façon de traiter les risques. Elle peut donc se procurer des fonds plus facilement et à de meilleures conditions que ses concurrents ;
- ✓ **Conditions attrayantes du financement des risques :** Lors de l'achat de **solutions d'assurance**, l'entreprise est en mesure de démontrer à l'assureur la situation spécifique qui ressort de son système de gestion des risques, ce qui influe avantageusement sur les conditions financières accordées en matière de prime et de participation aux excédents ;

- ✓ **Confiance des partenaires contractuels** : Dans les **relations avec les clients et les fournisseurs**, un système de gestion des risques documenté accroît la crédibilité de l'entreprise et la confiance entre les partenaires ;

- ✓ **Outil de direction** : Pour le management d'une entreprise, le système de gestion des risques est un **outil de direction** utile.
Système d'avertissement, il fournit des informations précieuses qui peuvent être utilisées, par exemple, dans la direction et planification stratégique ainsi que dans le développement de l'organisation. Sur le plan de la gestion financière, un système de gestion des risques permet d'évaluer les risques sur une base unifiée. Pour les collaborateurs, une documentation de gestion des risques est un **outil de travail** utile, qui assure une certaine transparence et influence, en réduisant les risques, le comportement des collaborateurs dans les divers processus.

Ainsi, les transporteurs maritimes devraient dresser la liste de leurs risques pour être en mesure de mettre en place une gestion efficace des risques. Pour y faire, ils ont recours à une cartographie qui va présenter les risques selon le degré de leur importance ainsi que le degré de maîtrise des contrôles mis en place pour y remédier.

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : OUTIL POUR L'OPTIMISATION DU SYSTEME DE GESTION DES RISQUES

Le risque étant fonction de deux variables qui sont l'importance et la probabilité de la réalisation, qu'on peut le représenter à l'aide d'une cartographie.

Le positionnement à l'intérieur de cette cartographie devrait permettre d'hierarchiser les risques et leur affecter les ressources nécessaires afin de les anticiper ou de les éradiquer.

L'objectif et le contenu de l'analyse des risques consistent à évaluer et à apprécier les causes et les conséquences reconnues dans l'entreprise.

Dans **l'évaluation**, la probabilité de survenance des causes reconnues est déterminée selon des critères de fréquence : «fréquent», «occasionnel», «rare». La portée des conséquences reconnues est elle aussi évaluée et exprimée par un degré de gravité : «catastrophique», «critique», «négligeable». Ces degrés permettent également d'inclure les préjudices causés aux êtres humains et à la nature, qui ne peuvent être chiffrés financièrement.

La cartographie facilite également **l'appréciation** des risques et les contrôles mis en place pour y remédier. Ceux-ci doivent être comparés aux exigences et prescriptions de l'entreprise concernant la sécurité pour être plus pertinents et plus efficaces.

Par ailleurs, Cette cartographie va mettre l'accent sur les risques pour lesquels il convient d'agir. Elle va permettre la mise en œuvre d'un plan d'audit permettant d'hierarchiser les priorités d'audit. En effet, le programme d'audit et ses résultats vont permettre sa mise à jour d'une façon régulière pour détecter d'autres risques éventuels.

Ainsi, la gestion des risques doit permettre de dégager un avantage concurrentiel générateur de valeur en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. De plus, l'attention portée sur son environnement pourrait ouvrir des perspectives intéressantes et faciliter la mise en place d'une politique de développement durable.

Conscient de ce fait et de la place du transport maritime dans l'économie mondiale ainsi que les spécificités de ses risques inhérents à l'activité, notre étude a un triple objectif :

- L'étude de l'activité du transport maritime des marchandises (Cargo), à travers le cas d'un armateur Marocain, pour identifier les processus les plus critiques et le circuit de l'information.
- L'élaboration d'une cartographie détaillée des risques recensés ainsi que l'identification des contrôles palliatifs mis en place.
- L'établissement des programmes de travail de l'audit interne pour une mise à jour régulière de la cartographie.

En guise de conclusion, notre travail va être scindé en deux parties :

Une première partie qui aborde le contexte de l'élaboration d'une cartographie des risques dans le secteur de transport maritime Marocain et *une deuxième partie* qui va montrer le canevas de cette cartographie adaptée à une activité de transport maritime de marchandises (pôle cargo).

PREMIERE PARTIE



*LE CONTEXTE DE L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES DANS LE SECTEUR DE TRANSPORT MARITIME
MAROCAIN*

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie nous allons traiter les spécificités du secteur de transport maritime Marocain en matière de multitude et de complication de process et d'intervenants, ce qui nécessite le recours à une cartographie des risques.

En effet, Le transport maritime consiste à déplacer des marchandises ou des hommes pour l'essentiel par voie maritime, même si, occasionnellement le transporteur maritime peut prendre en charge le pré-acheminement ou post-acheminement (positionnement d'un conteneur chez le chargeur et son acheminement au port, par exemple). Un tel déplacement sera couvert par un connaissance dans le cadre de la ligne régulière ou d'un contrat d'affrètement dans le cadre d'un service de tramping (lorsque les tonnages sont importants, par exemple).

Plus de 6 milliards de tonnes empruntent ainsi la mer (en 2005), assurant près des trois quarts du trafic mondial.

Ce mode de transport couvre l'essentiel des matières premières (pétrole et produits pétroliers, charbon, minerai de fer, céréales, bauxite, alumine, phosphates, etc). À côté de ce transport en vrac, il couvre également le transport de produits préalablement conditionnés se présentant sous forme de cartons, caisses, palettes, fûts, ce que l'on a coutume d'appeler de la marchandise diverse ou « divers » (General cargo en anglais).

Depuis le milieu des années soixante, un nouveau marché de transport par mer s'est développé : celui des conteneurs maritimes. D'un format standardisé : 20 pieds ou 40 pieds, ces « boîtes » ont connu un essor fulgurant, révolutionnant à la fois le mode de transport mais également toute la chaîne logistique depuis le fournisseur jusqu'au client final. Transport routier, ferroviaire ou même aérien se sont adaptés pour faire de ces boîtes une « unité de transport intermodal ». La marchandise, une fois empotée en conteneur, ne subit plus d'autre manutention jusqu'à son destinataire final. Ce qui est manutentionné est ainsi le contenant et non le contenu. Il n'y a plus de rupture de charge.

Le conteneur, spécialement conçu pour être facilement manutentionné, stocké, transporté, va rapidement présenter un certain nombre d'avantages :

- moins d'avaries et de casse ;
- moins de pertes et de vols (n'étant pas visible, la marchandise ne suscite plus autant la tentation) ;
- une réduction des coûts par une amélioration de la productivité au chargement : les navires chargent et déchargent plus vite donc passent moins de temps aux ports (un navire au port est un centre de coûts, et à la mer, un centre de recettes).

En ce qui concerne la flotte marchande mondiale, elle est constituée de différents types de vaisseaux. Le tableau ci-dessous présente la répartition de cette flotte entre ces différents types.

CHIFFRES DE DEBUT D'ANNEE, EXPRIME EN MILLIERS DE TONNES
DE PORT EN LOURD (TPL)

Principaux types de vaisseaux	2004		2005		Variation 2004- 2005 (%)
	milliers de tpl	%	milliers de tpl	%	
Transport total en marchandises diverses	186 177	21,8%	191 113	22,3%	
<u>Cargos polyvalents</u>	94 768	11,1%	92 048	11,3%	-2,9
<u>Porte-conteneurs</u>	90 462	10,6%	98 064	10,9%	8,4
<u>Porte-barges</u>	947	0,1%	1001	0,1%	5,7
Transport total en vrac	953 028	75,4%	999 870	74,8%	

L'armement national assure actuellement 12% du trafic en tonnage, et se concentre essentiellement sur les lignes régulières, l'acide phosphorique, les agrumes primeurs, le cabotage et le trafic de passagers et de voitures.

La flotte comporte en ce moment 44 unités d'un port en lourd de 250.000 tonnes. De ce total de navires, les deux compagnies publiques, Comanav et Marphocean, possèdent la moitié en nombre, ce qui représente 70 % en tonnage. Comanav se consacre au trafic de ligne, et Marphocean à celui du transport de produits chimiques en vrac.

Vu sa spécificité, le transport maritime fait appel à plusieurs intervenants qui sont les suivants :

- **L'armateur**

C'est la personne qui s'occupe à proprement parler du **transport maritime**. Qu'il soit propriétaire, exploitant ou simple **affréteur**, c'est à dire loueur d'un navire, son rôle est de transporter les marchandises d'un point A à un point B par la mer, en temps et en bon état. Pour maintenir à flot son entreprise il est en relation avec de nombreux autres intervenants :

- Les **transitaires** ou **commissionnaires** qui sont les clients des marchandises ;
- les **manutentionnaires** qui effectuent les opérations portuaires ;
- les sociétés de **remorquage**, de **pilotage** ;
- les assureurs maritimes qui assurent le navire, la **cargaison** et qui assument la responsabilité en cas d'accident (*P&I protection and indemnity club*).

Dans les ports où il n'est pas installé l'armateur va confier toutes ces tâches à un **agent maritime consignataire**.

- **L'agent maritime**

C'est le représentant de l'armateur, il remplit les formalités administratives et s'occupe de tous les besoins d'un navire avant son arrivée et lors de son séjour en port (remorqueurs, pilote, réparations, relations avec l'administration maritime, etc), des besoins de l'équipage (relève, visite médicale, etc) et de la gestion de la cargaison. La réglementation oblige les navires à avoir un agent désigné sur place.

- **Le commissionnaire de transport**

C'est la personne qui organise le transport de l'usine au magasin. Il choisit les différents **transporteurs** dont il a besoin en fonction des marchandises que le chargeur lui confie. Il a des relations avec l'agent maritime pour la réservation des **frets** et la livraison des marchandises.

Ainsi, le secteur de transport maritime est un secteur complexe qui fait appel à plusieurs intervenants, nécessite des investissements colossaux et donc mérite une gestion plus pointue de ses risques stratégiques et opérationnels. Dans ce contexte que vient s'inscrire l'importance de la cartographie des risques qui va permettre une lecture plus claire de ces risques en fonction de leur importance et leur degré de réalisation.

CHAPITRE 1 : LES SPECIFICITES DU SECTEUR DE TRANSPORT MARITIME MAROCAIN.

Avant de parler des potentialités marocaines en matière de transport, des actions entreprises et des orientations de la politique des transports maritimes en la matière, il y a lieu de passer en revue quelques aspects du cadre légal et réglementaire national et international dans lequel évolue le secteur des transports maritimes au Maroc.

En effet, le Droit maritime couvre l'ensemble des règles juridiques relatives à la navigation faite sur la mer. Les autres règles particulières sont étudiées dans les différentes disciplines du Droit : Droit international, Droit administratif, Droit pénal, Droit fiscal.

Les sources du Droit maritime sont diverses et dépassent largement le cadre national. Notons parmi les principales le Code de Commerce Maritime de 1919 qui contient un livre consacré au commerce maritime.

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la présentation des particularités du secteur de transport maritime en termes de contexte légal et réglementaire au niveau national et international.

SECTION 1 : CADRE LEGAL DU TRANSPORT MARITIME

Le droit actuellement applicable au transport maritime Marocain est constitué d'un ensemble de règles dont la pièce maîtresse est le code de commerce maritime de 1919 qui a notamment pour texte d'application en matière d'organisation des transports maritimes le Dahir du 26 octobre de 1962.

Le nouveau projet du code maritime, en cours de validation définitive, s'inscrit dans le cadre de la refonte globale de la législation maritime qui a comme objectif prioritaire l'adaptation de celui actuel aux impératifs de l'économie moderne et d'en faire un instrument de développement économique tout en le plaçant dans la perspective de la modernisation de la législation internationale.

Ce projet de code maritime appréhende, de manière complémentaire, l'ensemble des questions maritimes tout en prenant en compte l'intérêt général et en consacrant l'équilibre entre les droits et les devoirs de tous ses futurs utilisateurs.

Par ailleurs, de par sa nature et compte tenu de la multitude des acteurs impliqués dans le transport maritime, il est évident qu'un nombre considérable de textes légaux autant de droit public que de droit privé trouvent application en la matière.

Nous rappelons dans cette section les principaux aspects du secteur de Transport maritime tel que défini dans le projet de code de commerce maritime.

A- Le domaine public maritime

Pour l'application de ce code maritime, est considérée comme domaine public maritime, la partie du domaine public formée par la mer et les espaces qu'elle baigne, soit temporairement, soit d'une manière continue.

Le domaine public maritime comprend :

- a-** les eaux intérieures telles que définies par l'article premier de la présente loi ;
- b-** le rivage de la mer jusqu'à la limite des plus hautes marées, ainsi qu'une zone de dix mètres calculée à partir de cette limite ;
- c-** le sol et le sous-sol des eaux territoriales ainsi que les terrains artificiellement soustraits à l'action de la mer, sous réserve de dispositions contraires d'actes de concession ;
- d-** les constructions et ouvrages publics d'utilité maritime situés dans les zones maritimes placées sous juridiction marocaine.

B- L'autorité maritime

L'autorité maritime désigne l'autorité gouvernementale chargée de la marine marchande, ainsi que les fonctionnaires auxquels elle est susceptible de déléguer une partie de ses pouvoirs. En effet, la direction de la Marine Marchande est chargée principalement de :

- a-** préparer et mettre en oeuvre les orientations et les actions propres à assurer le développement et la protection du pavillon marocain;
- b-** assurer en relation avec les administrations et les organismes intéressés, la préparation, l'exécution et le contrôle des plans de développement de la flotte de commerce et de la construction navale;
- c-** élaborer et assurer le suivi de toute étude économique et technique relative au transport maritime et à ses activités connexes;
- d-** préparer et mettre en application les mesures législatives et réglementaires relatives à la marine marchande;
- e-** veiller à l'application du régime disciplinaire et pénal de la marine marchande;
- f-** promouvoir, organiser et diffuser l'information et la documentation maritime dans le domaine de la marine marchande;
- g-** participer à la représentation du Maroc auprès des institutions maritimes internationales et régionales, et veiller à l'application des conventions maritimes internationales adoptées par le Maroc, notamment dans le domaine du transport, de la navigation, de la sécurité et du travail maritimes ainsi que de la pollution marine.

Ainsi le secteur maritime se trouve devant une réglementation plus stricte et une tutelle étatique plus pesante puisqu'elle joue à la fois le rôle de coordinatrice et de régulatrice en cas de manquements aux dispositifs disciplinaires du secteur.

C- La navigation maritime

La navigation est dite maritime lorsqu'elle s'exerce en mer, dans les ports et rades, ainsi que dans les lagunes, étangs et parties de rivières où les eaux sont salées et communiquent avec la mer. Elle peut prendre l'une des formes suivantes :

1. la navigation de commerce relative au transport de marchandises et/ou de passagers ;
2. la navigation annexe à la navigation de commerce, notamment le pilotage, le remorquage, l'assistance maritime, le chalandage et le dragage ;
3. la navigation à des fins de formation maritime, de recherche scientifique ou de travaux océanographiques ;
4. la navigation de plaisance effectuée dans un but non lucratif ;
5. la navigation de tourisme ayant pour objet la promenade en mer à titre onéreux ;
6. la navigation réalisée par les navires d'Etat à l'exclusion des navires de guerre ;
7. la navigation réalisée par les navires affectés exclusivement à une mission de service public.

D- Le navire

Est considéré comme navire, tout engin flottant pratiquant la navigation maritime par propulsion autonome ou par d'autres moyens. Ainsi, sa marocanisation lui confère le droit d'arborer le pavillon du Royaume du Maroc avec tous les droits et obligations qui s'y attachent. Elle est constatée par un titre administratif dit « acte de nationalité ».

La nationalité du navire est confirmée par la délivrance d'une attestation annuelle de nationalité.

Sont toutefois dispensés des formalités de la marocanisation, les canots, les chaloupes et les embarcations dépendant d'un navire et figurant au registre descriptif dudit navire.

Il faut noter que l'acte de nationalité est le document qui constate le droit du navire à battre pavillon marocain. Il est délivré au nom de Sa Majesté le Roi et il contient la description du navire et atteste qu'il a été jaugé et immatriculé.

Il énonce, en outre, le port d'immatriculation du navire, son nom, son type, son numéro matricule, son tonnage, le ou les noms de son ou de ses propriétaires, le lieu et l'année de sa construction.

Pour obtenir la nationalité marocaine et la conserver, les navires doivent réunir les conditions suivantes :

I- Conditions communes a tous les navires :

1. Avoir leur port d'immatriculation au Maroc ;
2. Avoir leur équipage composé de marins de nationalité marocaine dans des proportions fixées par l'autorité maritime, sauf dérogation accordée en cas de pénurie constatée de marins marocains ;
3. Ne pas dépasser un âge défini par l'autorité maritime pour chaque catégorie de navigation et type de navire en fonction de l'état présumé du bâtiment et des nécessités de la flotte marocaine. Toutefois, cette condition n'est exigée que pour l'acquisition de la nationalité marocaine.

II- Conditions particuliers aux navires de commerce :

1. Soit appartenir pour les 51 % au moins à des personnes physiques Marocaines.
2. Soit appartenir pour le tout à des sociétés, dont le siège social effectif ainsi que les organes d'administration et de direction se trouvent au Maroc.

Ainsi, le navire ne constitue non seulement un moyen de transport maritime mais aussi il s'agit d'un être qui subit des règles plus sévères tout au long de sa durée d'existence.

Les marins d'un navire forment son équipage qui est placé sous l'autorité directe du capitaine. L'équipage comprend :

- ◆ Le personnel du pont et du service radio et télécommunications ;
- ◆ Le personnel de la machine ;
- ◆ Le personnel du service général.

Par ailleurs, il est important de signaler que chaque navire a des capacités réglementaires maximales selon ses critères de construction : **Le jaugeage**. En effet, il s'agit de la constatation officielle par l'autorité maritime de la capacité d'utilisation du navire. La jauge d'un navire exprime la jauge brute et la jauge nette de celui-ci.

Toute opération de jaugeage donne lieu à l'établissement d'un certificat de jauge établi dans les conditions prévues par la convention internationale de Londres du 23 Juin 1969 sur le jaugeage des navires.

E- Immatriculation et radiation du navire

Comme tout moyen de transport, l'immatriculation des navires battant pavillon marocain est obligatoire. Elle est effectuée par l'autorité maritime et constate le nom, le port d'immatriculation, le tonnage et la nationalité du navire.

Toutefois l'immatriculation dans le port choisi par le propriétaire peut être refusée par l'autorité maritime si les capacités d'accueil de ce port sont insuffisantes.

En ce qui concerne sa radiation, l'acte de nationalité d'un navire sera retiré définitivement et le navire radié du Registre de la Matricule Centrale des navires battant pavillon marocain dans les cas suivants :

a) Radiation automatique :

- ◆ Si le navire est vendu à l'étranger ;
- ◆ Si le navire est perdu corps et bien à la suite d'un naufrage, d'un échouement avec perte totale ou d'un cas de force majeure telle que capture ou condamnation par suite d'avaries.

b) Radiation volontaire sur la demande de l'armateur, lorsqu'un navire par suite de son état de vétusté doit être démoli.

F- La sécurité de la navigation maritime

Les certificats de sécurité et de prévention de la pollution sont les suivants :

1. Un certificat de gestion sécurité ;
2. Une copie de l'attestation de conformité délivrée par l'état d'immatriculation à la compagnie propriétaire du navire ;
3. Un certificat international de prévention de la pollution par les eaux usées.

Pour prendre la mer, tout navire doit satisfaire aux règles relatives à la sécurité de la navigation maritime et être muni des certificats de sécurité et de prévention de la pollution dont la nature et la validité sont déterminées par l'autorité maritime en tenant compte des dispositions des conventions internationales applicables en la matière.

La délivrance et le renouvellement des certificats de sécurité et de prévention de la pollution sont subordonnés à des inspections ou visites du navire ou à des études sur pièces effectuées par les commissions de sécurité.

Les certificats sont retirés par l'autorité maritime, avant l'expiration de leur durée de validité, si le navire cesse de satisfaire aux conditions fixées pour leur délivrance. Ils sont restitués lorsque ces conditions sont à nouveau remplies.

Il faut noter que le manquement à ces prorogatifs en matière de sécurité expose l'armateur à des pénalités importantes qui peuvent aller jusqu'à son emprisonnement.

G- Le contrat d'affrètement d'un navire

Par le contrat d'affrètement un fréteur s'engage, moyennant rémunération, à mettre, en tout ou en partie, un navire à la disposition d'un affréteur.

En cas de transport international, le contrat d'affrètement est régi, sauf convention contraire, par la loi du pavillon du navire concerné.

L'affrètement se constate par charte-partie ou tout autre document écrit. Le contrat d'affrètement énonce :

- ◆ les noms, qualité et lieu de résidence des parties;
- ◆ les éléments d'individualisation du navire;

- ◆ les obligations réciproques des parties;
- ◆ le taux de la rémunération ou fret convenu et les modalités de paiement de celui-ci.

Le fréteur a un privilège sur les marchandises transportées pour le paiement du fret et des accessoires du fret qui lui sont dus.

H- Le connaissance

Le connaissance constate la prise en charge ou la mise à bord des marchandises par le transporteur ou son mandataire ainsi que l'engagement de celui-ci de délivrer lesdites marchandises contre remise de l'original de ce document.

Cet engagement résulte d'une mention dans le document stipulant que les marchandises doivent être délivrées à l'ordre d'une personne dénommée, ou à ordre, ou au porteur.

Le connaissance nominatif n'est pas négociable. Le transporteur ou son mandataire ne peut remettre la marchandise qu'à la personne dénommée, munie du connaissance original.

Le connaissance est établi en deux exemplaires originaux au moins, destinés respectivement au transporteur et au chargeur.

Le connaissance doit contenir notamment les mentions suivantes:

1. Le nom et l'établissement principal du transporteur, du chargeur et du destinataire de la marchandise si ce dernier a été désigné par le chargeur;
2. La nature générale de la marchandise, les marques principales nécessaires à son identification et une déclaration expresse, le cas échéant, de son caractère dangereux ou nocif, le nombre de colis ou de pièces ainsi que son poids ou sa quantité exprimée autrement, telles que ces indications ont été fournies par écrit par le chargeur;
3. L'état apparent de la marchandise;
4. Les ports de chargement et de déchargement de la marchandise;
5. La date de prise en charge de la marchandise au port de chargement ainsi que la date ou le délai de livraison de celle-ci au port de déchargement, si cette date ou ce délai a fait l'objet d'un accord entre les parties;
6. Le lieu d'émission et le nombre d'exemplaires originaux du connaissance;
7. Le montant du fret dans la mesure où celui-ci doit être payé par le destinataire ou toute autre indication que le fret est dû par le destinataire;
8. La signature du transporteur ou de son mandataire;
9. L'indication que le transport est soumis aux dispositions de la présente loi qui frappe de nullité toute clause y dérogeant au préjudice du chargeur ou du destinataire;

Tout exemplaire du connaissance qui ne contient pas les mentions ci-dessus indiquées ne constitue qu'un commencement de preuve.

Les originaux du connaissance signés par le transporteur ou son représentant doivent l'être également par le chargeur ou son représentant au plus tard dans les vingt quatre heures qui suivent l'embarquement de la marchandise.

I- Le contrat de transport de marchandise

On entend par contrat de transport maritime, tout contrat par lequel un transporteur s'engage, contre paiement d'un fret, à transporter des marchandises par mer d'un port à un autre.

Toutefois, un contrat qui implique outre un transport par mer, un transport par quelque autre mode, n'est considéré comme un contrat de transport maritime que dans la mesure où il se rapporte au transport par mer.

Pour une bonne exécution de contrat de transport Maritime, le transporteur est tenu de :

1. Mettre et conserver le navire en état de navigabilité compte tenu du voyage qu'il doit effectuer et des marchandises qu'il doit transporter. La preuve de l'innavigabilité peut être admise nonobstant et contre les certificats de visite au départ;
2. Convenablement armer, équiper et approvisionner le navire ;
3. Approprier et mettre en bon état toutes parties du navire où les marchandises doivent être chargées.

Nonobstant toute clause contraire, le transporteur procède de façon appropriée et soigneuse au chargement, à la manutention à bord, à l'arrimage, au transport, à la garde à bord et au déchargement de la marchandise.

Le chargeur doit le prix du transport ou fret. En cas de fret payable à destination, le destinataire ou son mandataire en est également débiteur, s'il accepte la livraison de la marchandise.

Le fret est dû pour toutes les marchandises portées au connaissement.

Toutefois, il n'est dû aucun fret pour la marchandise qui n'a pas été délivrée ou mise à la disposition du destinataire, de son mandataire ou de son ayant-droit au port de destination, sauf dans les cas suivants :

1. Lorsque le défaut de livraison provient de la négligence ou de la faute du chargeur, de ses préposés ou mandataires ou de ses ayants droit;
2. Lorsque la marchandise s'est perdue par vice propre;
3. Lorsque les animaux meurent en cours de route, en dehors de toute faute du transporteur;
4. Lorsque des marchandises dangereuses, nocives, explosives, inflammables ou prohibées ont dû être détruites en cours de route, à condition que le transporteur en ait ignoré la nature au moment de l'embarquement;
5. Lorsque la perte des marchandises a été admise en avarie commune;
6. Lorsque le transporteur est tenu d'indemniser l'ayant droit à la marchandise.

A défaut de réclamation de la marchandise ou en cas de contestation relative à la livraison de la marchandise ou au paiement du fret, le capitaine peut, après avoir demandé son

dépôt en mains tierces, faire vendre, par autorité de justice, la marchandise pour le paiement du fret et faire ordonner le dépôt du surplus, sauf pour le destinataire à fournir caution. S'il y a insuffisance, le transporteur conserve son recours en paiement du fret contre le chargeur.

Le contrat de transport maritime est résilié de plein droit sans indemnité de part, ni d'autre, lorsque avant tout commencement d'exécution, il se produit un cas de force majeure qui empêche complètement cette exécution ou la retarde d'une manière telle que le transport ne puisse plus se faire utilement pour le chargeur et sans risque d'engager sa responsabilité pour le transporteur.

Si le cas de force majeure se produit avant le départ du navire, alors que le contrat a déjà reçu un commencement d'exécution, la résiliation est prononcée, à charge d'indemnité s'il y a lieu.

Il y a retard à la livraison lorsque la marchandise n'a pas été livrée au port de déchargement prévu par le contrat de transport maritime dans les délais expressément convenus ou, à défaut d'un tel accord, dans le délai qu'il serait raisonnable d'exiger d'un transporteur diligent compte tenu des circonstances de fait.

La marchandise est considérée comme perdue si elle n'a pas été livrée dans les 60 jours consécutifs suivant l'expiration d'un délai de livraison conforme à l'alinéa précédent.

Le transporteur ne sera pas responsable pour perte ou dommages aux marchandises ou pour retard si cette perte, ce dommage ou ce retard résulte ou provient :

1. D'un acte ou d'une tentative de sauvetage de vies ou de biens ou d'un déroutement effectué à cette fin ;
2. De périls ou accidents exceptionnels de la mer ou d'autres eaux navigables;
3. D'actes de guerre ou d'hostilité, piraterie, contrainte de l'autorité publique ou restriction de quarantaine;
4. Du vice propre de la marchandise ou de freines de route en poids ou en volume résultant de la nature de la marchandise, dans la mesure des tolérances d'usage, au port de destination;
5. Du vice caché du navire échappant à un examen vigilant;
6. D'un incendie, grève, lock-out ou entraves au travail soit partiellement, soit totalement lorsque ces faits ne sont pas imputables au transporteur ou à ses préposés ou mandataires.

La responsabilité du transporteur en cas de retard à la livraison est limitée à une somme correspondant à deux fois et demi le fret payable pour la marchandise ayant subi le retard sans qu'elle puisse excéder le montant total du fret payable en vertu du contrat de transport de marchandises par mer.

J- Les avaries maritimes

Sont réputées avaries, tous dommages ou pertes subis par le navire, la cargaison et le fret conjointement ou séparément, ainsi que toutes dépenses extraordinaires faites pour eux au cours de l'expédition maritime.

Elles sont soit communes ou particulières :

- ◆ Sont avaries communes, les sacrifices faits et les dépenses extraordinaires exposées volontairement et raisonnablement par le capitaine pour le salut commun afin de préserver d'un péril les biens engagés dans une expédition maritime.
- ◆ Elles sont supportées par voie de contribution par toutes les parties intéressées à l'expédition maritime commune.
- ◆ Sont particulières, toutes les avaries non admises en avaries communes.
- ◆ Elles sont supportées par le propriétaire de la chose qui a subi le dommage ou par celui qui a exposé la dépense, sauf leurs éventuelles actions en responsabilité, en remboursement ou en indemnité.

Le montant des indemnités à verser pour perte ou avarie est calculé par référence à la valeur de la marchandise au lieu et au jour où elle a été déchargée ou aurait dû l'être.

La valeur de la marchandise est fixée d'après le prix courant sur le marché du lieu de vente, de marchandises saines de même nature.

Le règlement d'avarie commune s'établit sauf convention contraire, au port où s'achève l'expédition.

Les parties peuvent procéder au règlement d'avarie commune soit directement à l'amiable, soit en désignant un ou plusieurs experts répartiteurs chargés d'établir ledit règlement.

A défaut d'accord entre les parties, le tribunal désigne à la demande de la partie la plus diligente, des experts répartiteurs chargés d'examiner s'il y a lieu à règlement d'avarie commune et, dans l'affirmative, d'établir ce règlement qui est rendu exécutoire par homologation du tribunal compétent.

K- Les assurances maritimes

L'assurance peut être contractée, soit pour le compte du souscripteur de la police, soit pour le compte d'une autre personne déterminée, soit pour le compte de qui il appartiendra. La déclaration que l'assurance est contractée pour le compte de qui il appartiendra vaut tant comme assurance au profit du souscripteur de la police que comme stipulation pour autrui au profit du bénéficiaire de ladite clause. Toutefois, l'assurance ne produit aucun effet lorsque les risques n'ont pas commencé à courir dans les deux mois de sa conclusion ou de la date qui a été fixée pour la prise en charge.

Il faut noter que si le contrat d'assurance est consenti pour une somme supérieure à la valeur de la chose assurée peut être annulé à la demande de l'assureur s'il prouve qu'il y a eu fraude. La prime reste acquise à l'assureur.

En l'absence de fraude, le contrat est valable à concurrence de la valeur réelle des choses assurées et, si elle a été agréée, pour toute la somme assurée.

Quant à la police d'assurance est datée du jour où elle est établie ; elle indique :

- ◆ le lieu de souscription ;
- ◆ le nom et le domicile des parties contractantes, avec l'indication, le cas échéant, que celui qui contracte l'assurance, agit pour le compte d'autrui ;
- ◆ la chose ou l'intérêt assuré ;
- ◆ les risques assurés ou les risques exclus ;
- ◆ la somme assurée ;
- ◆ le montant de la prime ;
- ◆ la clause à ordre ou au porteur, si elle a été convenu.

a- Les obligations de l'assureur et de l'assuré

L'assureur répond des dommages matériels causés aux objets assurés par toute fortune de mer ou par un événement de force majeure.

L'assureur répond également :

1. de la contribution des objets assurés à l'avarie commune sauf si celle-ci provient d'un risque exclu par l'assurance ;
2. des frais exposés par suite d'un risque couvert en vue de préserver l'objet assuré d'un dommage matériel ou de limiter le dommage.

Par contre l'assuré doit :

1. payer la prime et les frais, au lieu et aux époques convenus ;
2. apporter les soins raisonnables à tout ce qui est relatif à l'objet assuré ;
3. déclarer exactement, lors de la conclusion du contrat, toutes les circonstances connues de lui qui sont de nature à faire apprécier par l'assureur le risque qu'il prend à sa charge;
4. déclarer à l'assureur, dans la mesure où il les connaît les aggravations de risques survenues au cours du contrat ;
5. conserver au profit de l'assureur, tous ses droits et recours contre le responsable ;

Par ailleurs, en cas d'événements pouvant donner lieu à recours contre l'assureur, l'assuré doit prendre ou requérir toutes les mesures de conservation ou de sauvetage que comporte la situation. L'assureur peut de son côté, prendre ou requérir lui même ces mesures sans qu'on puisse lui opposer d'avoir fait ainsi acte de propriété.

Il peut également prendre, en son nom propre, toutes mesures utiles à la constatation des avaries du navire ou des marchandises assurées, ainsi que les causes de ces avaries.

b- Les risques couverts

La contribution à l'avarie commune, qu'elle soit provisoire ou définitive, ainsi que les frais d'assistance et de sauvetage sont remboursés par l'assureur, proportionnellement à la valeur assurée par lui, diminuée, s'il y a lieu, des avaries particulières à sa charge.

Les risques assurés demeurent couverts même en cas de faute de l'assuré ou de ses préposés terrestres au service des navires, en cas de faute de capitaine ou de l'équipage ainsi qu'en cas de changement forcé de route, de voyage ou de navire, ou en cas de changement décidé par le capitaine en dehors de l'armateur et de l'assuré.

Cependant, l'assureur ne peut jamais être contraint de réparer ou remplacer les objets assurés.

c- Assurance pour corps (navires)

L'assurance des navires est contractée soit pour un voyage, soit pour plusieurs voyages consécutifs, soit pour une durée déterminée.

En effet, dans l'assurance au voyage la garantie de l'assureur court du commencement du chargement des marchandises jusqu'à la fin de leur déchargement. Par contre dans l'assurance pour une durée déterminée, la garantie de l'assureur commence et cesse aux dates, prévues, quel que soit le lieu où se trouve le navire. Les risques du premier et du dernier jour sont couverts par l'assurance.

d- Assurance pour marchandises

Les marchandises sont assurées, soit par une police n'ayant d'effet que pour un voyage, soit par une police dite flottante.

Toute durée de séjour, de transit ou d'escale supérieure à celle prévue lors de la conclusion du contrat donne droit pour l'assureur à une majoration de prime.

Il faut noter que lorsqu'une partie de voyage est effectuée par voie terrestre, fluviale ou aérienne, les règles de l'assurance maritime sont applicables à l'ensemble du voyage, sauf convention contraire des parties.

e- Responsabilité civile en cas de transport des matières dangereuses

Tout propriétaire d'un navire est responsable des dommages par pollution causés par son navire aux eaux maritimes, personnes, biens, ou intérêts connexes marocains.

Par ailleurs, le propriétaire d'un navire transportant des matières ou des substances dangereuses ou nocives en tant que cargaison est responsable de tout dommage causé par l'une quelconque de ces matières ou substances au cours de son transport par mer.

Ces dommages s'entendent de tout décès ou lésions corporelles causés par les matières ou substances dangereuses ou nocives ainsi que tout autre dommage ou perte causé par ces mêmes matières ou substances à l'extérieur du navire y compris aux eaux et au littoral maritime ainsi que le coût des mesures de sauvegarde prises pour prévenir, combattre ou atténuer les effets de la pollution entraînée par l'événement.

Ainsi et après avoir traité les aspects légaux des termes les plus courants du secteur de Transport Maritime, en se basant sur le texte de référence légale et nationale qui est le projet de code de commerce maritime, nous allons voir dans la section suivante les éléments réglementaires qui le régissent soit au niveau national qu'internationale.

SECTION 2 : CADRE REGLEMENTAIRE NATIONAL ET INTERNATIONAL

Le Maroc accorde une attention toute particulière aux activités maritimes en l'occurrence le transport. En effet, les objectifs et les orientations de la politique actuelle visent la constitution d'une industrie de transport maritime efficace, concurrentielle et performante.

Mais un pareil objectif ne peut être atteint sans le concours de toutes les parties intéressées par l'activité des transports maritimes, et la simplification des procédures ainsi que l'action conjointe de tous les partenaires commerciaux et particulièrement ceux de l'Europe.

Dans ce contexte le Maroc a été amené, soit au niveau national à travers la Direction de la Marine Marchande, ou international par la ratification ou l'adhésion aux différentes conventions, de mettre en place des procédures pour atteindre ses objectifs de performance et de compétitivité dans le domaine de transport maritime.

A- Les dispositions réglementaires nationales

Le transport maritime constitue le pilier de l'économie Marocaine et Internationale car il ne fait que renforcer les échanges mondiaux avec les autres partenaires. Conscient de ce fait, les différents intervenants économiques (ODEP, les armateurs), administratifs (Direction des Douanes) et de tutelle (la Direction de la Marine Marchande convergent leurs efforts pour réglementer ce secteur vital en mettant en place plusieurs procédures et mesures de contrôle et de sécurité.

En effet, la réglementation en vigueur exige que les navires ne peuvent opérer dans les ports marocains que dans la mesure où les agents maritimes qui en ont la charge auraient déposé auprès des services de l'administration de la Marine Marchande un avis de trafic 48 heures avant l'escale du navire. L'avis de trafic doit mentionner le nom de l'armateur et, le cas échéant, le nom de l'armateur disposant.

Le chargement ou le déchargement des navires ne peut intervenir que sur présentation d'une copie de cet avis de trafic dûment visé par les services de la Marine Marchande. Ce contrôle a pour objectif d'assurer le suivi de l'activité des transports maritimes et particulièrement le contrôle de l'activité des armements étrangers desservant le Maroc en ligne régulière.

Les prérogatives de l'administration de la Marine Marchande lui confèrent, par ailleurs, le droit d'effectuer les contrôles à bord des navires relatifs aux équipages embarqués à bord, à la qualification et brevets détenus, à l'aptitude physique et aux normes d'organisation du travail à bord. Il s'agit là, de vérifier particulièrement le respect et l'application des dispositions des conventions internationales édictées sous l'égide particulièrement de l'OMI et l'OIT.

Il y a lieu de signaler, en plus, qu'en matière de sécurité la Direction de la Marine Marchande exerce le contrôle en vertu du Mémorandum de la Méditerranée sur le contrôle des navires par l'Etat du Port dans la région sud et Est de la Méditerranée. Ce mémorandum à l'instar des autres existants, vise à bannir les navires sous normes et à renforcer les mesures de sécurité pour promouvoir davantage la sécurité maritime et la protection du milieu marin.

Par ailleurs et compte tenu de son importance et de son rôle vital dans la promotion des échanges extérieurs d'une part, et des nouvelles exigences de compétitivité, d'efficacité, de fiabilité et de sécurité que requiert le commerce international d'autre part, la Sûreté Nationale a accordé un intérêt particulier au secteur du trafic maritime des marchandises, à travers sa sécurisation, ainsi que la simplification des procédures de transit et de passage aussi bien à l'entrée qu'à la sortie du Royaume.

Ayant pour missions fondamentales le maintien de l'ordre et la sécurité des personnes et de leurs biens, la Direction Générale de la Sûreté Nationale a adopté depuis sa création une approche basée sur des critères de proximité, d'efficacité et de célérité.

De ce fait, il a été procédé à l'implantation dans les différents ports maritimes du Royaume, des commissariats spéciaux chargés, dans le cadre de leurs attributions réglementaires, de veiller et de concilier deux principes fondamentaux à savoir : la fluidité et la sécurité des biens et des personnes.

Ces services de police se chargent des contrôles transfrontaliers à l'arrivée comme au départ, du maintien de l'ordre à l'intérieur des ports maritimes, en veillant sur le respect du code de la circulation et du roulage, et de prévenir tout genre d'accident. De même, les services de police ont pour tâche d'informer les conducteurs et les opérateurs économiques, de les orienter et de les sensibiliser à cet égard.

Toujours pour promouvoir le transport maritime et le fructifier d'avantage, le Conseil national du Commerce extérieur –CNCE – a recommandé d'identifier les possibilités d'échange de données informatisées entre les différents intervenants au niveau du port de Casablanca autour d'un projet-pilote.

A cet effet, le Conseil a institué, avec la collaboration de la communauté portuaire en général et l'ADII et l'ODEP en particulier, un comité de pilotage pour la mise en place de l'EDI au port de Casablanca.

Lors de sa cinquième réunion, tenue le 1er novembre 2000, ce comité a pris plusieurs décisions relatives au projet pilote. Les principales recommandations ont trait aux points suivants :

- Inviter les agents maritimes à adhérer au projet et à exploiter l'EDI portuaire.
- Procéder à la signature des contrats pour pouvoir développer les applications informatiques nécessaires à l'intégration des manifestes en pool dans l'application.
- Dresser la liste des messages omis à intégrer dans la phase de généralisation.
- Renforcer le comité de suivi par la constitution d'un Secrétariat permettant de coordonner les interventions des partenaires impliqués.

Ainsi, pour atteindre la compétitivité voulue au niveau des transports maritimes, il faut raisonner en termes de chaîne de transport et voir au-delà du transport maritime proprement dit qui ne constitue qu'un maillon de la chaîne logistique.

B- Les dispositions réglementaires internationales

En Droit maritime, la multiplication des conventions internationales est telle que le juriste est confronté à un véritable « lacs de traités internationaux » qu'il est difficile de

démêler. Il s'agit pour la plupart de traités multilatéraux intervenus en matière de transport maritime, de sécurité maritime, de responsabilité civile et de protection des marins. Chaque traité est amendé par des protocoles qui s'appliquent seulement dans les relations entre les États les ayant ratifiés. Ainsi, plusieurs versions d'une même convention coexistent, chacune recevant application dans les relations entre les seuls États parties. Nous allons mentionner par la suite celles les plus répondues en précisant leur objet et leur raison d'être.

1- Les conventions de l'Organisation Maritime Internationale (OMI)

L'OMI est une organisation internationale dont l'une des principales tâches est d'élaborer des dispositions relatives à la sécurité en mer.

L'OMI a adopté une quarantaine de conventions et de protocoles et plus de 800 recueils de règles, codes et recommandations. Tous ces textes ont principalement pour sujet la sécurité maritime, la prévention de la pollution et d'autres questions connexes (La télécommunication maritime par satellite, la formation du personnel naviguant...). Les principales conventions sont les suivantes :

- ◆ La Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (convention SOLAS de 1960 publiée en Mai 1964 et modifiée en 1974 comprenant et couvrant le compartimentage, la stabilité, les machines et installations électriques, la prévention et l'extinction des incendies, les engins et les dispositifs de sauvetage, la sécurité de la navigation, le transport des marchandises dangereuses (code IMDG), et principalement la sécurité de gestion des navires par le biais du code ISM (International Safety Management) ainsi que leur sûreté à travers le code ISPS (International Ship and Port Facility Security Code) .L'application de ce dernier signifie qu'un ensemble de mesures définitives ou provisoires à prendre afin de rendre le navire et sa cargaison les plus inaccessibles possible pour des personnes mal intentionnées
- ◆ La Convention Internationale pour la prévention de la pollution des eaux de la mer par les hydrocarbures, 1954 (OILPOL) publiée en Juillet 1958 ;
- ◆ Convention internationale de 1973 pour la prévention de la pollution par les navires (MARPOL 1973), faite à Londres le 2 novembre 1973 publiée en Octobre 1983,

Convention internationale sur la responsabilité civile pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures (CLC 1969) publiée en Mai 1996,

2-Les conventions des Nations-Unies

Toutes les questions liées au droit et au commerce maritimes, à la pollution, à navigation, etc. sont régies par les conventions internationales des Nations-Unies :

- ◆ Code de Conduite des conférences maritimes Genève, 6 avril 1974 Entrée en vigueur le 6 octobre 1983 revêt d'une importance particulière. En effet, les questions réglées par le code de conduite sont importantes non seulement pour les États membres mais également pour la Communauté, notamment du point de vue des transports maritimes et

- des échanges commerciaux, et qu'il importe donc qu'une position commune soit adoptée en ce qui concerne ce code;
- ◆ Transport de marchandises par mer Hambourg 31 mars 1978 "Règles de Hambourg" Entrée en vigueur: 1 novembre 1992
 - ◆ Transport multimodal international de marchandises Genève 24 mai 1980 qui n'est pas entrée en vigueur.
 - ◆ Les Conditions d'Immatriculation des navires Genève, 7 février 1986 qui n'est pas encore entrée en vigueur.

3-Les conventions de Bruxelles

Il s'agit principalement de la Convention de Bruxelles du 25 août 1924 dite "Convention internationale pour l'unification de certaines règles en matière de connaissance." Elle a été ratifiée par une centaine d'Etats. Cette convention présente un caractère obligatoire pour les transports internes à l'occasion desquels un connaissance est établi dans l'un des Etats signataires tout en précisant les obligations et les diligences de chaque transporteur de marchandises du port de départ vers le port d'arrivée.

Nous citons également la convention pour l'unification de certaines règles en matière d'assistance et de sauvetage maritimes qui est étendu à la Turquie par le traité du 24 juillet 1923 depuis le 30 août 1924 et modifié par le protocole du 27 mai 1967 (article 14) depuis le 15 Août 1977.

Il faut noter que ces conventions maritimes internationales et autres règlements et recommandations sont diffusés par le Comité maritime international (CMI) qui est chargé de l'harmonisation des différentes législations au niveau mondial.

Le Comité maritime international (CMI) procède périodiquement à leur révision pour tenir compte des évolutions économiques et juridiques, ainsi que des impératifs commerciaux auxquels les acteurs du commerce maritime sont confrontés.

Mise à part ces conventions internationales et pour assurer un niveau de rentabilité optimale sur les lignes régulières, le secteur de transport maritime se trouve réglementé par des accords et des partenariats conclus entre les différents armateurs dans **un cadre de pools** et ayant une force de loi entre les parties concernées. Il s'agit notamment des pools de recettes et des pools de résultat.

Après avoir traité dans ce chapitre le cadre législatif national et international qui régit le secteur de transport maritime et ses enjeux, nous allons voir, dans le suivant, les principaux process qui permettent une maîtrise de l'activité de ce secteur en termes de circuit et de flux des données et des informations.

CHAPITRE 2 : LES PRINCIPAUX PROCESS DE L'ACTIVITE DU TRANSPORT MARITIME.

Ce chapitre traitera les différents et principaux process régissant le circuit de l'activité du transport maritime par pôle de métier principal.

En effet, le transport maritime peut concerner les marchandises ainsi que les passagers. Chaque type est régi par des process spécifiques puisque la nature de données et d'informations traitées est différente malgré que l'objectif est le même : Efficacité de contrôle interne et maîtrise des risques.

Ainsi, nous allons voir d'une façon succincte les différents process par pôle en mettant l'accent sur ceux relatifs au pôle cargo qui feront l'objet de notre étude.

SECTION 1 : POLE PASSAGE

Le pôle passage concerne l'activité de transport des personnes par des navires de jour (traversée entre L'Espagne et le Maroc) ou des navires de nuit (Italie-Maroc ou France-Maroc). Les principaux process sont la vente des billets et la vente à bord (Restauration ou Duty free).

A- Ventes billetterie

L'emplacement du Maroc en proximité de l'Europe ainsi que le nombre important des Résidents Marocains à l'étranger (2,6Millions qui rentrent chaque année au Maroc) ne font que jouer en faveur de l'activité du transport maritime et surtout en période rouge (3 mois d'été). Dans ce contexte, la vente billetterie génère ainsi un Chiffre d'affaires colossal caractérisé par l'effet de saisonnalité.

Le processus de vente de billets pour les navires de nuit peut être résumé comme suit : (depuis l'achat de billet par le passager jusqu'à l'enregistrement comptable pour constater le Chiffre d'affaires y afférent).

Il faut noter que la procédure cite le cas de l'agence de Port mais c'est identique pour les autres agences puisqu'elles sont toutes connectées au réseau de vente ON-LINE.

<i>Entité</i>	<i>Intervenant</i>	<i>Tâche</i>	<i>Quand</i>
I/Vente des billets			
Agence du Port	Agent au Guichet	<p>Le client se présente au port</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les besoins du client • <u>Si la demande correspond à une réservation pour une date de départ donnée :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Attribuer un N° de réservation au client dans le système - Saisir la réservation et l'imputer à l'agence du port (renseigner toutes les informations relatives au client : Nom et Prénom, matricule de voiture, Nombre de passagers accompagnés, date de départ, le tarif applicable...) - Procéder à la confirmation - Editer la confirmation et la cacheter - Editer le billet - Remettre la confirmation et le billet au client - Transmettre à la centrale de réservation, la demande de libération des places du départ initial en cas de changement de date de départ - Exécuter la fonction de no-show sur la réservation d'origine en cas de changement de date de départ 	A la demande du client
Centrale de Réservation	Chargé des revalidations et des suppléments	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Si la demande correspond à un supplément :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Récupérer le 1er billet - Procéder à la confirmation - Modifier la réservation d'origine 	
Agence du Port	Agent au Guichet	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder à l'insertion de paiement avec la devise du port - Editer et cacheter le reçu de paiement - Percevoir le règlement - Photocopier le reçu et le billet d'origine - Remettre le reçu et le billet au 	

Agence du port	Agent au guichet	<p>client</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classer et archiver les copies des billets et des Reçus 	En fin de journée
	Responsable comptable	<ul style="list-style-type: none"> -Editer l'état des encaissements -Transmettre à la comptabilité de l'agence du port, l'état des encaissements, les copies des reçus, les copies des billets à l'origine des réservations sans encaissement - Transmettre les documents classés et archivés au service de contrôle au siège 	Pour chaque Départ
I/Cheek in et Contrôle manifeste	Agent Guichet	<p><u>Le client se présente avec son billet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Récupérer le billet et revérifier les informations relatives au client déjà saisie par le vendeur en faisant appel à son N° de réservation dans le système, - Editer la carte d'embarquement - Remettre la carte d'embarquement au client 	Le jour de départ du navire
		<ul style="list-style-type: none"> - Editer sur système le manifeste par passager et véhicule embarqués sur la base de saisie des billets par les différents points de vente (agences de port ou d'autres) 	Après le départ du navire
Direction Financière	Agent de Contrôle financier	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir les manifestes édités par voyage accompagnés des cartes d'embarquement envoyées par le bord - Procéder au rapprochement entre les cartes d'embarquement et le manifeste - Procéder à la rectification de certaines informations qui pourraient être relevées erronées sur manifeste (sens A/R, date d'émission, tarif...) - Editer un nouveau manifeste rectifié en concertation avec SI passage. 	

En ce qui concerne le processus relatif aux ventes à bord, qui sont linéaire avec les ventes billetterie, il est plus complexe dans la mesure où l'actif de la société est géré à bord. Il se détaille comme suit :

<i>Entité</i>	<i>Intervenant</i>	<i>Tâche</i>	<i>Quand</i>
I/Ventes boutiques			
Direction Duty free	Vendeuse à bord	Le client se présente à la boutique de vente à bord	A la demande du client
Agence du Port	Agent au Guichet	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les besoins du client • <u>La demande pourra concerner les parfums, les cigarettes, l'alcool ou d'autres articles de confiserie.</u> - Assister le client dans son choix (surtout dans le choix des parfums) - Faire passer l'appareil pour reconnaître le code de l'article vendu et afficher son prix - Editer le ticket de caisse (qui est numéroté et référencié par voyage) après la réception de règlement en mentionnant son mode (par carte visa ou par espèce en devise) - Remettre le ticket et les articles vendus au client. 	
Le bord et la Direction Duty Free	Intendant et la vendeuse de la boutique	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêter la caisse et éditer les états de vente par système (suivi par N° de ticket) ainsi que les états de caisse et faire leur rapprochement - Investir les éventuels écarts (vol de caisse, manquant...) - Valider les différents états de vente (par points de vente), 	A la fermeture de boutique
Le bord	Le commissaire de bord	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les fonds de caisse et les remettre à l'agent consignataire au port d'escale contre décharge pour versement à la banque, - Elaborer des états de vente récapitulatifs par point de vente et par voyage, - Envoyer les avis de versement à la banque ainsi que 	A l'arrivée du navire

<p>Direction financière</p>	<p>Comptabilité Duty free</p>	<p>les états récapitulatifs de vente par voyage à la Direction Financière du siège chaque quinzaine du mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procéder au rapprochement entre les ventes et les états de versement à la banque - Comptabiliser les écritures de constatation de chiffre d'affaires (par navire) 	
<p>II/Gestion de stocks Duty Free</p>			
<p>Direction Duty free</p>	<p>Responsable des magasins de stockage en zone franche</p>	<p><u>Les besoins sont manifestés en cas d'atteinte de stock minimum ou en cas de stratégie spéciale de vente durant la haute saison :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Après avoir reçu les produits commandés de chez les fournisseurs, le responsable de gestion de stock commence à attribuer les codes aux articles et les faire rentrer au système en mentionnant la date d'entrée. 	
	<p>Responsable de transfert vers les navires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque fois que les vendeuses à bord manifestent un besoin au responsable de stockage, le responsable du transfert fait le nécessaire pour livrer les articles commandés en gardant copie (signée et cachetée par le bord) des bons « inter-magasins » qui matérialisent les quantités valorisées des produits livrés par navire. 	<p>A chaque escale</p>
<p>Le bord et la Direction Duty free</p>	<p>Intendant et la vendeuse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer un inventaire physique et le rapprocher avec le fichier théorique de gestion de stock à bord. - Investiguer les écarts éventuels en concertation avec le commissaire au bord et le commandant (en cas de manquants importants, vol...) 	<p>Chaque changement de vendeur et à chaque fin d'année</p>
<p>III/ Valorisation des</p>			

articles			
Direction Duty Free	Directeur Duty free		- Les prix sont fixés par le directeur Duty free en concertation avec le directeur général du pôle passage.
	Responsable Duty free	SI	- Procéder à la saisie des prix communiqués par le directeur Duty free dans la base de données (plate forme liant tous les navires passage) - C'est la Seule personne habilitée à changer les prix en cas de promotion exceptionnelle après décision de la Direction.
			Chaque année

Ainsi après avoir étayé les processus de vente billetterie et Duty free relatifs au pôle transport des passagers, nous allons passer à ceux relatifs au pôle cargo dans la section suivante.

SECTION 2: POLE CARGO OU TRANSPORT DES MARCHANDISES

Le pôle cargo concerne le transport de marchandises qui se fait soit en lignes régulières (transport des conteneurs, des remorques ou de semi remorques...) soit en Tramping (transport de toute marchandise ou cargaison homogène par exemple la ferraille, le charbon...). En effet, la bonne gestion de cette activité se base sur la maîtrise du processus de ventes de fret en lignes régulières, de fret en Tramping ainsi que du processus logistique (le parc des conteneurs qui constitue un paramètre primordial pour l'ensemble de l'activité).

A- Ventes de fret en lignes réguliers

Dans ce processus, nous allons reprendre chaque type d'opérations ainsi que ses principaux acteurs y opérant. En effet, la vente de fret en lignes régulières est la plus délicate en termes de données à traiter et de multitude d'intervenants.

Opérations

1. Recevoir les documents transmis par les agents maritimes

Acteurs

**Agent contrôleur/
Direction LR et
Exploitation**

Il s'agit des comptes d'escales, les pièces justificatives des recettes (manifestes comptables et cargo) ainsi que les pièces justificatives des dépenses (factures, BL, Avenant...).

Il faut noter que ces comptes d'escale sont visés et validés par la Direction LR et Exploitation pour s'assurer de la réalité des dépenses et leur bonne imputation (Armement, exploitation...) avant d'être transmis aux agents contrôleurs.

2. Recevoir et contrôler les manifestes**Agent contrôleur**

1. Réception des manifestes par les agents contrôleurs

- Les agents contrôleurs s'assurent que les manifestes comptables et cargos, sont transmis par les agents maritimes, dans un délai maximum de 8 jours à compter de la date du départ du navire, ou avant escale de ce dernier quand la durée du voyage est inférieure à 8 jours.
- Les manifestes comptables et cargo sont reçus et enregistré sur un registre de suivi.

2. Principaux éléments de contrôle à effectuer :

- Vérification que les manifestes comptables sont correctement établis par les agents maritimes, et que les recettes sont toutes détaillées (Fret net, BOS, manutention, transport terrestre, etc...),
- Rapprochement des manifestes cargo et comptables afin de s'assurer que tous les connaissements y sont portés,
- Contrôle de conformité du nombre de conteneurs chargés et déchargés, sur la base du bordereau de chargement / déchargement de conteneurs, de la liste de pointage et du télex de chargement,
- Vérification des conditions de transport et lieu de paiement du fret et exactitude des informations portées sur les manifestes et les connaissements,
- Contrôle de conformité des recettes maritimes (principales, annexes et accessoires manifestées suivant les tarifs et conditions fixés par la Compagnie, les télex de dérogation, les items, les tarifs portuaires et les accords conclus avec les chargeurs et réceptionnaires).
- Classement dans le dossier du navire des copies de manifestes, de correspondance échangées avec l'Agent et de tout document établi par la Direction lignes régulières, DF et Direction d'exploitation,

3. Saisir les données sur système**Agent contrôleur**

- Les agents contrôleurs, en coordination avec la Direction lignes régulières assurent le suivi des manifestes à recevoir des agents maritimes, sur la base à la foi de la position de flotte et des listings de chargement (cf opération : réception et contrôle des manifestes). Ils assurent la réception des manifestes ainsi que des rectificatifs (le tout en nombre et dans les délais fixés par la Compagnie conformément aux contrats d'agence).
- Dès réception des premiers documents (télex de chargement, débours d'escale...), les agents contrôleurs renseignent le RAV (Résultat Approximative du Voyage), et le complètent lors de la réception des manifestes contrôlés et visés.
- Les agents contrôleurs élaborent les états récapitulatifs de la recette (par catégorie) sur la base des manifestes comptables avant de les transmettre au service Facturation.
- Les agents contrôleurs valident les affectations de : tonnage, UP, type de recettes par produit et catégories de produits sur les récapitulatifs.

4. Facturation et enregistrement comptable du CA**Service facturation/
Direction Financière
Cargo**

Sur la base des états récapitulatifs accompagnés des manifestes Comptables et Cargo transmis par les agents de contrôle, le service facturation au niveau du pôle Cargo et Logistique, procède à la saisie de manière regroupée des données par nature de trafic. Cette saisie donne lieu à l'émission de factures qui sont classés par voyage.

Le service chargé de cette facturation saisit également le code du centre analytique et le code facture par nature d'opération : fret, manutention, opérations relatives aux accords de pool...

La saisie de ces factures étant décentralisée, les services comptables valident les écritures en vérifiant les imputations et les transferts des écritures au « Module comptabilité » générale et analytique pour constater le chiffre d'affaires « Fret lignes régulières ».

Cette validation est subordonnée à la vérification des factures émises avec les journaux provisoires de la saisie effectuée au niveau du commercial (pôle Cargo et Logistique).

La saisie, une fois validée par les services comptables, donnent lieu à l'écriture suivante en comptabilité générale :

Débit du compte 349 « Fret à encaisser Agence X », en contre partie du **crédit** du chiffre d'affaires Fret - compte 715200 et Manutention - compte 715500.

Le compte fret à encaisser doit, en principe, être crédité lors de la réception des comptes d'escale fret transmis par les agents consignataires (voir ci-dessous).

Il faut signaler qu'en comptabilité analytique, le chiffre d'affaires fret ou manutention est ventilé par ligne, par navire et par port.

Voici un rappel des différents éléments du Chiffre d'affaires Fret-Lignes régulières ainsi que les types de produits transportés.

Catégories de chiffre d'affaires facturé

- Le chiffre d'affaires FRET « ligne régulière » (tous trafic),
- Le chiffre d'affaires FRET transports réfrigérés,
- Autres recettes liées au navire.

Ces produits correspondent au fret encaissé par les agents maritimes, pour le compte de l'armateur.

Les principaux éléments du chiffre d'affaires à saisir, sont les suivants :

- Fret de base / FIO,
- Frais annexes,

- Bos,
- CAF,
- Recettes manutentions à l'étranger,
- Recettes manutentions au Maroc,
- Recettes terrestres,
- Recettes de transbordement,
- Recettes diverses (intérêts, récupération de surprimes d'assurance, recettes passagers embarqués à bord des navires cargo...).

Ci-après les produits, par type de trafic, pour la ligne régulière :

- Trafic Conventionnel
 - Agrumes - primeurs,
 - Produits métallurgiques,
 - Engins, colis lourds - spéciaux,
 - Voitures et véhicules,
- Trafic Conteneurs
 - TC Feeding : 20'DRY, 20'ES, 40'DRY, 40'ES.
 - TC Groupage : 20'DRY, 20'ES, 40'DRY, 40'ES.
 - TC Transbordement. : 20'DRY, 20'ES, 40'DRY, 40'ES.
 - TC Dangereux : 20'DRY, 20'ES, 40'DRY, 40'ES.
- Trafic Camions (SR : Semi remorque ; ER : Ensemble routier)
 - Camion : SR DRY, SR FRIGO, ER DRY, ER FRIGO.
 - Camions en slots : SR DRY, SR FRIGO, ER DRY, ER FRIGO

5. Recevoir les comptes d'escale

Agent contrôleur / LR et
Exploitation

Les comptes d'escale établis par les agents consignataires comprennent des charges et des produits. En effet, les charges sont constituées essentiellement des frais de port, des frais de manutention et des commissions d'agence par contre les produits correspondent à des prestations de fret et de manutention.

Une fois reçu de chez l'agent consignataire, les responsables des Directions lignes régulières et exploitation s'assurent que le compte d'escale est accompagné des pièces justificatives originales ainsi qu'une copie des manifestes comptables et cargo avant de les valider et les transmettre au service contrôle relevant de la Direction financière Cargo.

6. Contrôle détaillé des comptes d'escale

Agent contrôleur

- Contrôle des dépenses

Les agents contrôleurs dans leur travail de vérification, tiennent compte d'un côté, du rapprochement des caractéristiques du navire et celles ayant servi à la facturation et de l'autre côté de l'ensemble des contrats d'agences, de manutention et de pointage, des tarifs portuaires, des accords écrits de la Direction lignes régulières et exploitation Roro, du time sheet, statement of facts (SOF), rapport de voyage, rapport d'escale, bons de gardiennage, des rapports d'expertise. En effet, les agents contrôleurs devraient valider toute dépense engagée pour le compte de l'armateur par rapport aux documents cités ci-dessus avant de les saisir dans le système par rubrique analytique.

• Contrôle des recettes

Les principaux contrôles à opérer sur les recettes sont les suivants :

- ↗ Contrôle d'exhaustivité des recettes par rapport aux manifestes,
- ↗ Contrôle d'exhaustivité des recettes non manifestées,
- ↗ Contrôle de conformité (par rapport aux tarifs de fret /accords arrêtés par la compagnie, contrats et tarifs officiels,
- ↗ Vérification des avances sur débours sur la base du télex de confirmation de transfert de fonds ou autre document, envoyé par l'agence de Casablanca à la Direction Financière,
- ↗ Vérification de l'exactitude des remboursements suivis crédités et ceux débités par l'Agent du port de chargement.
- ↗ Contrôle du nombre de conteneurs vides transportés par les navires en propriété ou affrétés, afin que ceux qui ne sont pas gérés par la compagnie, fassent l'objet d'une facturation.

7. Enregistrement et comptabilisation des comptes d'escales

**Agent contrôleur
/Direction Financière
Cargo**

Après la saisie dans le système des comptes d'escale (dans la Mapp correspondante) par les agents contrôleurs, le service comptable valide la saisie pour générer les écritures comptables tout en vérifiant les pièces justificatives.

Ainsi, pour les recettes, le compte « Fret à encaisser N°349 » va être crédité en contre partie du débit de compte « agent consignataire ». Par contre pour les charges, la validation se traduit par la comptabilisation des charges (par nature) en contre partie du compte « agent consignataire ».

8. Vérifier la mise à jour des dossiers de base et de voyage

Agent contrôleur

Les principaux documents d'un dossier de base sont les suivants :

- ↗ Contrats d'Agence, de manutention et de pointage en vigueur et les addenda y afférents,
- ↗ Protocoles d'accord signés entre la Compagnie et ses Agences,
- ↗ Tarifs portuaires en vigueur (Piloteage, remorquage et droits de port),
- ↗ Tarifs officiels des Associations d'agents Maritimes, de Manutentionnaires et d'Opérateurs divers,
- ↗ Tarifs et conditions fixés par la Compagnie,

- ↵ Conventions, protocoles d'accord et contrats conclus avec les partenaires (Pool, slots charter, etc...),
- ↵ Accords / Contrats de transport conclus avec les clients et concernant plusieurs voyages,
- ↵ Fiche des caractéristiques des navires servant de base de calcul aux dépenses d'escale (à consulter éventuellement sur système),
- ↵ Tout autre document de base lié au contrôle des recettes et dépenses d'escale.

Un dossier de voyage est composé des principaux éléments suivants :

- ↵ Copies de comptes d'escale,
- ↵ Manifestes cargo et comptables,
- ↵ Copies de connaissements,
- ↵ Rectificatifs aux manifestes,
- ↵ Listings de chargement / déchargement du port de départ,
- ↵ Téléx / Fax / Mail récapitulatif, connaissement par connaissement, les recettes payables au départ et à destination ainsi que les remboursements suivis,
- ↵ Téléx / Fax / Mail rectifiant les recettes communiquées avant l'arrivée du navire à l'Agent maritime du port de déchargement,
- ↵ Téléx / Fax de dérogation aux tarifs concernant un voyage,
- ↵ Copies de factures de fret et frais divers, établies par les Directions Lignes Régulières et Exploitation & Rora (principalement pour les armateurs partenaires),
- ↵ Copies des notes de débit relatives aux pénalités de retard envoyées aux Agents Maritimes pour non respect d'envoi des comptes d'escale,
- ↵ Téléx / Fax / Mail ou documents concernant les chargements croisés,
- ↵ Téléx / Fax / Mail de débours d'escale,
- ↵ Téléx / Fax / Mail de la Ligne autorisant l'Agent maritime à engager des extra frais -Shiftings, achats de matériel de saisissage, travail en overtime, etc...),
- ↵ Bordereaux de chargement / déchargement de conteneurs,
- ↵ Procès Verbaux en cas de déficience des appareils de levage,
- ↵ Rapport d'escale / Statement of facts,
- ↵ Time sheet signé par l'agent et le bord,
- ↵ Port log (détail d'opération de manutention),
- ↵ Tout document et toute correspondance liée aux recettes et dépenses du voyage.

Les autres documents à récupérer et classer par les agents contrôleurs sont les suivants :

- ↵ Copies de contrats /accords de transport et de tout document justifiant le taux de fret, les conditions de transport et le tonnage à décharger par port, arrêtés entre la Compagnie et le client,
- ↵ Chartes - parties,
- ↵ Relevés de compte mensuels transmis par l'Agent maritime,
- ↵ Téléx / Fax de transfert des recettes maritimes, annexes et accessoires payables localement entre les mains de l'Agent maritime,
- ↵ Position de flotte (il s'agit d'une saisie par la Direction exploitation sur le système).

9. Renseigner le RRV: Résultat Réel de Voyage

Agent contrôleur

Avant de procéder à la saisie des éléments du RRV, les agents contrôleurs vérifient la concordance comptes d'escale / manifestes pour la partie recettes et contrôlent les manifestes comptables par rapport aux manifestes cargo, aux tarifs officiels, aux ristournes accordées...

Il faut noter que le RRV est un indicateur important qui va servir au contrôle de gestion pour savoir si toutes les lignes sont rentables et les axes d'amélioration à apporter dans le cas contraire.

B- Ventes de fret en tramping

Nous allons détailler le processus de l'activité Tramping (transport de marchandises homogènes par des navires affrétés) par nature d'opérations et par acteur principal.

Opérations :

Acteurs :

1. Démarchage clients

Division tramping

Opérations effectuées dans le cadre de la politique commerciale arrêtée par la division tramping en coordination avec les agents maritimes (budget annuel, informations reçues du port...).

2. Elaboration de la proposition de cotation

Division tramping

Cette opération est effectuée suite à une expression de besoin par le client, ou à travers la direction des lignes régulières.

3. Conclusion de contrat client

Division tramping

Après avoir reçu la confirmation de la cotation par le client, la Division tramping élabore le contrat qui mentionne le tarif (taux de fret), la nature et le tonnage de la marchandise transportée, le port de chargement et de déchargement et la durée de voyage.

4. Choisir l'affréteur

Division tramping /Affrètement

Une fois le contrat est conclu avec le client, la division Tramping entame sa recherche de navire en concertation avec la division Affrètement. Il faut noter que le navire recherché devrait correspondre à la nature et au tonnage de la marchandise transportée.

5. Elaboration de charte partie

Division tramping/Affrètement

Pour mettre à la disposition du transporteur le navire demandé, l'affréteur devrait établir une charte partie définissant toutes les clauses nécessaires pour des bonnes fins. Elle doit être validée et signée par les deux parties. Il faut signaler que la charte partie définit le

mode d'affrètement (généralement par voyage) ainsi que le taux de location (daily cost) qui comprend toutes les charges afférentes au navire (soutes, entretien, armement...)

6. Ouverture de dossier

Division tramping

Le responsable de la division tramping ouvre dans le système un dossier voyage (par N° et par date) dans lequel il renseigne tous les éléments relatifs au contrat client (Nom de client, taux de fret, modalités de règlements, nature et tonnage de marchandise, port de destination, date...) et ceux relatifs à la charte partie (affréteur, nom du navire, mode d'affrètement, daily cost, durée d'affrètement...). Ainsi, il pourra calculer sa marge et analyser sa performance. En effet, la fixation du taux de fret ne pourra se faire sans calcul préalable de la marge en prenant en considération l'ensemble des coûts afférents au voyage.

7. Mise à disposition marchandise import/export

Client

Il s'agit d'une opération effectuée par le client ou par son agent maritime qui supporte généralement les charges de manutention (il choisit son manutentionnaire selon le type de marchandises). Dans certains cas, l'armateur s'occupe de l'opération de chargement ou déchargement de marchandises en refacturant les coûts supplémentaires au client.

8. Facturation aux clients

Division tramping

Cette opération est effectuée après réception du connaissement ou de l'avis de chargement. La division tramping facture le fret et supporte les charges correspondantes (la location du navire, les frais de surestaries, les frais portuaires...). Ainsi, le navire ne pourra pas quitter le port sans que le client règle sa facture.

9. Comptabilisation du chiffre d'affaires

Division tramping
/comptabilité

La facturation aux clients est effectuée par l'entité tramping en saisissant les données directement dans le « module gestion commerciale » qui permet l'édition de factures. C'est la même personne qui prépare les éléments de facturation, procède à l'élaboration de la facture.

Après validation de la saisie par la comptabilité du pôle (DF décentralisée), le chiffre d'affaires est constaté par le débit du compte client concerné après vérification des factures émises et des journaux de saisie.

L'enregistrement de ces opérations est constaté par le débit du compte « 342 111 Clients locaux compte courant » et le crédit du compte « 715200 Fret » (Avec indication du code Tramping, code facture, code navire affrété).

10. Liquidation des comptes

Division tramping

Une fois les opérations commerciales sont achevées, le responsable de la division tramping procède à la liquidation des comptes (armateurs et clients).

C- Processus de la fonction logistique

La fonction logistique constitue le pilier de l'activité Cargo dans la mesure où le transport de marchandises se fait généralement à travers les conteneurs. En effet, leur bonne gestion en termes d'emplacement et de disponibilité par port de chargement et de déchargement est primordiale pour un taux de remplissage des navires performant.

Ainsi, tout retard dans leur restitution à temps par le client génère une perte pour l'armateur qu'il faut compenser par une facturation des surestaries.

1- Recettes Surestaries (Fonction logistique)

La section suivante va détailler le processus de cette recette générée par la fonction logistique à savoir les surestaries. En effet, elles correspondent au coût de l'immobilisation du conteneur, depuis la date de mise à disposition jusqu'à la date de restitution par le client.

Elles sont calculées à partir de la date de prise du conteneur par un client jusqu'à la date de remise aux dépôts de l'armateur situés au Maroc et à l'étranger.

Opérations :

Acteurs :

1. Réceptionner une copie du bon à délivrer et du triptyque

Agent facturation et encaissement des surestaries

Réceptionner du client une copie du bon à délivrer portant au verso, le visa de reconnaissance de l'ODEP (après avoir acquitté tous leur frais de magasinage) et les deux exemplaires "export" et "redevable" du triptyque.

Il faut noter que le triptyque est un document délivré par l'administration des douanes au client. Il mentionne le N° du conteneur, sa marque, sa date d'entrée dans l'enceinte portuaire...

Les deux exemplaires du triptyque doivent être conservés pour qu'ils soient ensuite utilisés à l'export (commercialisation et repositionnement du conteneur) pour le compte d'un nouveau client auprès de l'administration des Douanes.

2. Saisir les informations nécessaires pour l'établissement de la facture

Agent facturation et encaissement des surestaries

Saisir dans le système les informations permettant d'identifier le conteneur et d'établir la facture de surestaries:

- ↪ Nom du client;
- ↪ N° de connaissance,
- ↪ Navire;
- ↪ date d'arrivée mentionnée sur le visa de reconnaissance de l'ODEP;
- ↪ Nombre de conteneurs;
- ↪ N° et marque du conteneur;
- ↪ Date de sortie du conteneur du port.

3. Lancer l'édition de la facture

Agent facturation et encaissement des surestaries

- Pour les paiements au comptant (clients guichet), informer au client, avant l'édition de la facture, du montant des surestaries à régler.
- Editer la facture en 5 exemplaires :
 - ↪ copie client;
 - ↪ copie caisse;
 - ↪ copie comptabilité
 - ↪ copie division logistique
 - ↪ copie Terminal (copie servant de bon de sortie du conteneur du port)

Les informations servant à la génération automatique de la facture, sont préalablement saisies et mises à jour au niveau du système :

- ↪ Marque et n° du conteneur (identification du conteneur par armateur);
- ↪ Tarifs des surestaries en vigueur;
- ↪ Franchises préférentielles et exceptionnelles accordées aux clients compte courant

4. Pré comptabilisation des recettes de surestaries

Agent facturation et encaissement des surestaries

La division logistique saisit elle-même les données nécessaires à la facturation des surestaries à partir des bons de commandes des agents consignataires et des états journaliers de position physique des conteneurs.

Au Maroc les surestaries de conteneurs sont facturées à l'import dans les deux cas suivants :

- Lorsque la franchise de cinq jours calendaires est dépassée à la date de sortie du conteneur du port (surestaries port). Cette franchise correspond à la durée de séjour du conteneur dans l'enceinte portuaire, s'étalent entre la date d'arrivée du navire et la date de sortie du conteneur du port.
- Dans le cas où le conteneur n'est pas restitué au dépôt dans un délai maximum de trois jours ouvrables (surestaries dépôt).

Ce délai dont dispose le client pour dépôt de conteneur, correspond à la période allant de la date de sortie du conteneur du port, à la date effective de restitution de celui-ci au dépôt.

L'émission des factures par le guichet de la Division logistique alimente le fichier « chiffre d'affaires surestaries ». Une fois validé, ce fichier est intégré en comptabilité.

5. Comptabilisation du CA des surestaries

Comptabilité/ Direction Financière

La comptabilité ne valide les écritures qu'au vu des journaux de saisie et des factures pour intégration des écritures au Module comptable. Il faut distinguer entre le traitement comptable des clients ayant des facilités de paiement et celui de ceux au comptant.

- Traitement comptable pour les clients disposant de facilités de paiement

La validation, par le service comptable, de la saisie effectuée par le caissier de la division logistique donne lieu à l'écriture suivante :

342112 Clients locaux containers 715600 Chiffres d'affaires – recettes logistiques ¹	X	X
--	---	---

- Comptabilisation et encaissement des surestaries au comptant

Quand le guichet de la Division logistique établit les factures, il encaisse le produit « surestaries » en espèce et par chèques.

En fin de journée le caissier de la Division logistique édite un état des encaissements en espèces accompagné des copies de factures (comptabilité et caisse) qu'il remet à la caisse générale pour imputation dans le système. Il faut noter qu'il n'y a aucun lien entre le système pré-comptable de service facturation des surestaries et celui de la caisse générale.

Par la suite, le service comptable valide la saisie en se basant sur la facture (copie comptabilité) pour l'enregistrement comptable.

Les écritures comptables d'encaissement se présentent comme suit :

✓ Encaissements en espèces

516111 Caisse siège 342111 / 95666 Clients de passage ²	X	X
---	---	---

✓ Encaissements par chèque

¹ Indication du code analytique (navire, code facture, etc...)

² Comptes auxiliaires « clients de passage à solder »

514 Comptes de passage trésorerie 342111 / 95999 Clients containers	X	X
--	---	---

Le service trésorerie du siège enregistre l'écriture suivante, dès réception des chèques remis par le caissier.

516xx Banque X 514000 / 95999 Comptes de passage trésorerie	X	X
--	---	---

6. Réceptionner et vérifier les fonds reçus

Caisse centrale

- Vérifier les fonds reçus (chèques et espèces) et apposer le cachet de la caisse sur l'ensemble des copies de factures ;
- Rapprocher les copies de factures à l'état des encaissements des surestaries.
- Lancer l'édition des bordereaux de remise des chèques en 3 exemplaires qui se répartissent comme suit:
 1. deux exemplaires sont remis, par cahier de décharge, au département gestion de la trésorerie (direction financière centrale) accompagnés des chèques correspondants.
 2. un exemplaire est gardé par la caisse centrale.
- Remettre au département gestion de la trésorerie (direction financière centrale), le deuxième jour de leur réception, les chèques encaissés et les bordereaux de remise y afférents.

7. Remise au client la copie facture Terminal (bon de sortie)

Agent facturation et encaissement des surestaries

Les deux exemplaires déjà édités (copie client et copie terminal ou bon de sortie) sont remis au client en contre partie d'encaissement des recettes (en cas d'espèce ou de chèques).

En suite, au moment de la sortie du conteneur du port, le client ou le transporteur désigné par celui-ci, devrait remettre au service consignation et logistique portuaire, ce bon de sortie ainsi que celui délivré par l'ODEP.

8. Les formalités de sortie de conteneur du port

Opérations portuaires et logistiques AC

- Réceptionner du client ou du transporteur désigné par ce dernier, la copie de facture terminal et le bon de sortie ODEP.
- Rapprocher les dates portées sur la copie terminal et le bon de sortie ODEP (autorisation de sortie) :

↳ Date d'établissement de la facture terminal et date d'émission du bon de sortie ODEP ;

- ↳ Date de reconnaissance portée sur la facture terminal et la date d'arrivée du navire mentionnée sur le bon de sortie ODEP ;

Par ailleurs, ce service va établir un bon de restitution en trois copies qui se répartissent comme suit:

- ↳ L'original et une copie sont remis au client (transporteur) à la sortie du conteneur du port
- ↳ Une copie reste dans le carnet

Les bons de restitution sont pré numérotés et imprimés sous forme de carnets de 50 jeux chacun. Il faut noter également qu'ils mentionnent la date de sortie du conteneur de l'enceinte portuaire ainsi que la date prévue de sa restitution au dépôt (en fonction de franchise).

9. Réception et examen du bon de restitution

Dépôt Conteneurs

Avant l'acceptation du conteneur restitué par le client, le responsable de dépôt demande le bon de restitution et l'examine (N° de conteneur, date de sortie, date limite de restitution...).

Par la suite, il récupère le conteneur et cache le bon de restitution « Tampon remis le » si le client ne présente pas un retard. Dans le cas contraire, il n'accepte pas le conteneur sans avoir présenté la facture des surestaries complémentaires déjà réglée auprès de service facturation de la division logistique.

2- Process de repositionnement des conteneurs

La gestion du parc des conteneurs est primordiale pour l'activité de chaque transporteur des Marchandises. En effet, **ces dernières années** le transport via les conteneurs a connu une ampleur importante en assurant la sécurité et la sauvegarde des biens transportés. Dans ce contexte que vient s'inscrire l'importance de la fonction logistique dans la mise à disposition des conteneurs à chaque chargeur dans les différents ports touchés par l'armateur « selon les rotations de ses navires ». Ainsi nous allons décrire le processus de repositionnement ou de gestion des conteneurs à travers les ports.

Opérations :

Acteurs :

1. Exprimer les besoins en conteneurs selon les chargements

Agents maritimes/ Commerciaux de l'armateur

A chaque port touché par les navires de l'armateur durant sa rotation régulière (à titre d'exemple Casa- Marseille, Cadix, Anvers...), son agent maritime dispose d'un stock de conteneurs dont il assure le suivi et la mise à jour (sortie, restitution, réparation...).

Dès la réception d'une commande de chargement par un client, l'agent maritime consulte son stock et exprime son besoin en conteneurs s'il n'est pas suffisant (si la demande

est supérieure à l'offre).L'expression de besoin est matérialisée par email envoyé à la direction logistique au siège de l'armateur.

2. Mettre à la disposition des agents maritimes les conteneurs demandés

Direction logistique / Exploitation des navires

Une fois reçue la demande des conteneurs de chez les agents maritimes ou les commerciaux, la Direction logistique étudie la solution la plus optimale pour mettre à leur disposition les conteneurs demandés. En effet, elle pourra choisir l'une des solutions suivantes :

1. Demander les conteneurs d'un port de proximité qui a un surplus des conteneurs dans son dépôt ;
2. Envoyer les conteneurs vides du port de Casablanca (aire de stockage centrale) si le délai de chargement des clients est long ;
3. Entretien des contrats de location avec des loueurs pour livrer les conteneurs sur place.

Le rôle de la Direction logistique est de choisir la solution la moindre coûteuse pour la Compagnie.

Il faut noter que la location des conteneurs est très onéreuse (Le taux journalier de location dépasse 2,5\$ en plus des frais de restitution) et mérite un suivi rigoureux pour éviter des coûts supplémentaires.

3. Centraliser le stock global des conteneurs à travers le monde

Direction logistique

Chaque agent maritime est tenu d'envoyer quotidiennement un fichier récapitulatif des différents conteneurs dont dispose dans leur aire de stockage. Ce fichier synthétise les positions des conteneurs à travers les différents ports touchés (conteneur restitué, sortie chez le client, loué, en réparation...).

La direction logistique centralise l'ensemble des fichiers et établit des états de suivi des mouvements des conteneurs pour pouvoir répondre aux éventuels besoins.

Ainsi, nous avons vu dans cette section les différents process de l'activité Cargo pratiqué par un armateur au Maroc à savoir les Lignes régulières, Tramping et Logistique. Par la suite, nous allons présenter un aperçu sur les autres process Support qui sont indispensables pour cette activité principale.

SECTION 3 : POLE SUPPORT

L'activité cargo (transport de tout type de marchandises) devrait être analysée comme un maillon de la chaîne maritime. En effet, s'elle constitue le pilier de transport maritime c'est grâce à d'autres fonctions support tel que l'achat de soutes et de pièces de rechange pour les

navires (constituant l'outil de travail) et leur maintenance, la gestion du parc des conteneurs ainsi que l'achat de vivres pour le personnel naviguant.

A- Gestion des achats : soutes, vivres et pièces de rechange

1- Achat des vivres

Après avoir reçu les besoins manifestés par le bord en termes de nourritures (vivres), la Direction des achats au niveau du siège contacte le shiphandler (le fournisseur des navires avec qui la compagnie de navigation a déjà conclu des contrats de marché cadre dans chaque port touché par ses navires) et lui envoie le bon de commande pour effectuer les livraisons au moment de l'escale du navire.

Par la suite le shiphandler adresse la facture et le bon de livraison cacheté par le commandant ou le commissaire de bord et le cambusier (celui qui gère les stocks dans le navire) au siège pour réclamer son règlement.

Le risque inhérent à l'activité maritime montre que généralement le bord (les marins ou le personnel navigant) conteste les livraisons effectuées pour des raisons de non-conformité aux besoins pour exiger d'autres commandes. Par ailleurs, les marins n'ont pas une notion de gestion de stock et parfois les vivres se trouvent périmés et jetés par la mer.

Ainsi, le risque de perte de l'actif ou de détournement de fond à bord (en cas de combine avec les fournisseurs) n'est pas à exclure pour toute société opérant dans le secteur maritime.

2- Achat des pièces de rechange

Pour répondre aux exigences internationales en termes de sécurité et inspection, les navires ont besoin d'une maintenance périodique plus poussée ce qui justifie un stock de pièces de rechange important à bord (le stock de pièce de rechange d'une compagnie maritime varie entre 30 et 50MDH).

Leur procédure d'achat passe toujours par la direction des achats et marchés sur la base des commandes des chefs mécaniciens des navires. La livraison est effectuée directement par le fournisseur ce qui peut générer des problèmes de retour pour motif de non-conformité aux caractéristiques des pièces demandées.

Par ailleurs et dans l'absence d'un système de gestion de stock (quantité entrée et sortie) relié avec le siège, le bord peut toujours commander des pièces **sans consulter leur disponibilité d'où un risque de surstockage et d'obsolescence.**

Il faut noter également que la valorisation se fait d'une façon forfaitaire à la fin de l'année au moment de l'inventaire physique sur la base des prix de dernière facture d'achat.

Ainsi pour pallier à ces risques opérationnels et pour être à la même grandeur de compétitivité que les armateurs internationaux, la mise en place d'une plate forme de gestion de stock des pièces de rechange liant tous les navires avec le siège s'avère indispensable.

3- Achat de soutes

A chaque escale et en cas de besoin, les navires se provisionnent auprès des sociétés pétrolières (avec lesquelles l'armateur a conclu des contrats) pour leurs besoins en soutes (fuel, diesel oil et oil...). Chaque fin de mois, la société pétrolière va envoyer ses factures ainsi que les BL y afférents cachetés par le bord à l'armateur pour demander le règlement.

Dès leur réception la direction des achats (responsable soutes) les rapproche avec les états de consommation établis par le bord avant leur validation pour comptabilisation et règlement par la direction financière.

En ce qui concerne les prix des soutes, ils sont volatiles et ils suivent le prix de baril de pétrole à l'échelle mondiale. Ainsi, pour se prémunir contre les éventuels risques des hausses des prix, les praticiens du secteur maritime ont tendance à se couvrir auprès des organismes spécialisés (tel que Morgan Stanley). Ces couvertures permettraient parfois de réaliser plus que 10MDH comme gain de change.

B- Affrètement, entretien et maintenance des navires

1- Affrètement des navires

Pour répondre aux exigences des clients habituels de la ligne régulière et/ou aux commandes passagères de la division Tramping, la direction Exploitation Cargo adresse une demande de besoin en navire spécifique à la division Affrètement. En effet, c'est cette dernière qui lance une demande sur le marché International pour la prospection des navires spécifiques demandés (des exigences en termes de capacité, de type, de vitesse...). Une fois trouvé, le responsable des affrètements, après l'accord de la direction générale, établit la charte partie avec l'armateur concerné dans laquelle ils spécifient les clauses nécessaires au bon fonctionnement de cette opération de location de navire (le mode, la durée, le daily cost...).

A terme de ce contrat la division affrètement devrait redélivrer le navire dans le port convenu sauf reconduction formulée par écrit.

Il faut signaler qu'actuellement, avec la pénurie qui existe sur le marché, la tendance des prix des navires (même en second main) est haussière. Ainsi, pour l'armateur le recours à l'affrètement devient une urgence qu'il faudra bien gérer pour garder son niveau de performance.

2- Entretien et maintenance des navires

Pour garder son outil naval en bon état de navigation (en termes de vitesse, sécurité, capacité...), l'armateur devrait établir en permanence des programmes de maintenance et d'entretien périodique en allouant les investissements nécessaires.

Les travaux d'entretien portent sur l'ensemble des actions entreprises par l'ingénieur d'armement pour exécuter son planning de maintenance, établi en début d'année et ce, en vue de garantir le bon fonctionnement et /ou la conservation de l'ensemble des équipements du navire. Ces travaux s'effectueront lors de diverses escales et le cas échéant en mer.

L'ingénieur d'armement (qui fait partie de la Direction technique) doit programmer le maximum d'opérations de maintenance de telle sorte qu'elles soient réalisées au port Marocain. Cela permettra l'optimisation des prestations de l'atelier d'une part, le suivi et le contrôle des travaux sur site d'autre part.

En effet, il doit préparer avant le début de l'exercice, en commun accord avec le bord, le planning des travaux à effectuer en se basant sur :

- Les inspections périodiques,
- Les remarques du bord,
- Les exigences des autorités maritimes et des sociétés de classification,
- Les performances techniques et les heures de marche des appareils.

Par ailleurs, l'ingénieur doit préparer une étude mettant en évidence l'optimisation technico-économique de l'opération en faisant la distinction entre la liste des travaux à réaliser par le bord (le chef mécanicien) et ceux à réaliser par l'Atelier de Réparations de l'armateur.

Il faut noter que dans son étude, l'ingénieur doit notamment détailler les travaux en tâches élémentaires, les besoins en pièces de rechange disponibles ou à acheter, le planning optimum de réalisation des différentes opérations, le délai maximum de réalisation et la date probable de début des travaux.

Ainsi, la performance de l'armateur se mesure par l'état de navigabilité de ses navires en se basant sur des plans de maintenance périodique et préventive et sur des budgets colossaux. Pour cette raison que la direction technique constitue le pivot de toute compagnie maritime.

C- Gestion du parc des conteneurs

La gestion du parc des conteneurs se fait autour de la division logistique chez tout armateur opérant dans le transport de marchandise quelque soit sa taille. En effet, cette division aura pour mission la gestion de l'ensemble des moyens logistiques tels que les conteneurs, les élévateurs et les engins qui sont dans le port en vue de :

- Parvenir à une meilleure commercialisation des conteneurs en termes de rotation et de recettes ;
- Améliorer la qualité des services rendus à la clientèle ;
- Réduire au maximum le recours aux services extérieurs (location de conteneurs, réparateurs...);
- Assurer un suivi rigoureux et planifié de l'entretien des moyens logistiques ;
- Diminuer le coût unitaire des prestations assurées.

La division logistique devrait suivre de très près le positionnement et les mouvements de chaque conteneur. En effet, par le biais du système logistique liant le siège et le port et à chaque stade de son positionnement, le conteneur est repéré et identifié (en dépôt, à bord, dans l'enceinte portuaire national ou international ou chez le client...).Lorsque il quitte le

territoire National ce sont les agents maritimes qui suivent ses mouvements et remontent ses positions à l'armateur.

Pour conclure, l'activité de transport maritime est complexe et en l'occurrence le transport des marchandises puisque d'une part il fait appel à plusieurs éléments (l'outil naval, le personnel naviguant, les moyens logistiques...) et intervenants (les armateurs internationaux, l'administration des douanes, les autorités portuaires...) et d'autre part il reste en fonction de différents paramètres (réglementation nationale et internationale, inspection, tutelle...). Ainsi le recours à une cartographie pour identifier et hiérarchiser ses risques et y remédier devient une nécessité .

CHAPITRE 3 : DES PROCESSUS COMPLIQUES : RECOURS A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.

Ce chapitre synthétisera les complexités de l'activité du transport maritime pour mettre en relief l'importance et l'urgence de la cartographie des risques ainsi que son rôle pour

déterminer une stratégie adaptée de leur gestion et préconiser des solutions opérationnelles y adaptées.

SECTION 1 : POURQUOI LE RECOURS A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Mise à part l'urgence générale de la maîtrise de contrôle interne (Loi Sarbanes - Oxley), il y a l'urgence spécifique à chaque secteur d'activité et son degré de complexité et notamment le cas du secteur de transport de marchandises par la voix maritime.

D'abord, pour se développer sur leurs marchés et pour répondre à des obligations réglementaires devenues de plus en plus accrues en matière de contrôle interne tels que la loi Sarbanes - Oxley Act- SOA, loi de sécurité financière- LSF, Bâle 2, les entreprises et en l'occurrence les compagnies maritimes doivent constamment améliorer la maîtrise de leurs risques et leur efficacité opérationnelle.

En effet, dans un contexte global hyper - concurrentiel et enrobé par des enjeux de globalisation plus risqués, les autorités internationales ont tendance à mettre des règles plus sévère pour maîtriser et repérer tous les risques et établir les contrôles adéquats en conséquence et notamment la fraude qui existe partout dans le monde.

Evidement le risque de fraude est un risque bien réel, aujourd'hui comme hier. Les verrous imposés sont toutefois sérieux et représentent d'ailleurs des coûts d'implantation et de maintenance élevés. La Sarbanes Oxley Act aux États-Unis ou la loi française sur la Sécurité financière ont ainsi imposé de nouvelles contraintes à la lumière des dysfonctionnements récents. Bien des pratiques condamnables ont été poursuivies et font désormais l'objet de contrôles stricts aux plans nationaux. Bien sûr, dans le contexte d'une mondialisation peu maîtrisée et générant des risques toujours plus lourds, les tentations de fraude restent élevées.

Tant qu'il n'y aura pas de coordination étroite des superstructures judiciaires et policières spécialisées en finances entre les principaux Etats de la planète, on peut rester dubitatif sur l'efficacité de la prévention.

Pour toutes ces diverses raisons et surtout après la chute spectaculaire du cabinet d'audit international Arthur Anderson à la suite de l'affaire Enron, les parlementaires américains ont voté la loi Sarbanes-Oxley, qui rend notamment les PDG responsables de la diffusion de fausses informations sur les comptes, et place les auditeurs sous l'autorité d'un conseil de supervision (Public Company Accounting Oversight).

Ainsi, dans ce contexte devenu de plus en plus complexe pour les différentes compagnies et en l'occurrence celles qui opèrent dans le secteur de transport maritime, la fonction de contrôle interne a changé. Avant, le contrôle interne c'était l'auditeur qui en parlait au président. En quelque sorte, le président la considérait comme « extra – gouvernance ». Sarbanes Oxley a eu un grand mérite de mettre le contrôle interne sur la table du président en le responsabilisant davantage. Cette prise de conscience de la responsabilité personnelle a conduit au développement des missions de cartographie des risques, et de la remise à plat de l'ensemble des systèmes.

Le deuxième défi des armateurs, réside en la maîtrise de leurs différents process pour les rendre plus fluide et plus efficace tout en protégeant les actifs et les fonds de la compagnie. Effectivement, diverses raisons ne font que compliquer l'activité de transport

maritime et l'exposent à plusieurs risques stratégiques, opérationnels ou financiers....). Ces différentes raisons sont détaillées comme suit :

A- La complexité des processus et la multitude des intervenants et des sources d'informations

Comme le montrent les différents processus cités ci-dessus, l'activité de transport maritime des marchandises présente un degré significatif de complexité. En effet, la multitude des intervenants internes (de diverses spécialités : logistique, export, import...) et externes (les autorités portuaires, les douanes...) complique d'avantage les processus et multiplie les sources d'informations d'où le risque de divergence et de perte des données.

Par ailleurs, le secteur maritime est un domaine particulier par essence. Certes, sa réglementation, sa terminologie, ses coutumes et ses pratiques héritées ne font qu'aggraver la maîtrise de ses risques et de ses aléas.

B- Le recours à plusieurs opérateurs pour ficeler des partenariats de travail : pools de recette ou de résultat.

Pour toutes ses raisons particulières et inhérentes à l'activité d'une part et pour fortifier la compétence concurrentielle et faire face aux dépenses colossales d'autre part, les compagnies maritimes ont tendance à se regrouper dans le cadre de partenariat collectif.

En effet, les armateurs nationaux et internationaux se réunissent dans le cadre du pool pour unifier les tarifs, optimiser les charges et les coûts et réaliser un taux de remplissage important sur la ligne objet du pool (rotation régulière : Round trip).

Ces pools, selon la volonté des parties signataires, peuvent être de résultat (les charges de soutes et le daily cost de navire sont réparties entre les armateurs) ou de recettes (chaque armateur qui exploite un navire sur la même ligne supporte ses charges mais les recettes seront réparties entre eux).

A la lumière de ce qui précède, les armateurs seront exposés à un risque d'augmentation des charges et de minoration des recettes par les autres membres du pool au moment de la liquidation des comptes. Ainsi, une vigilance particulière et un contrôle minutieux, jumelé avec une procédure plus sévère évitant les cumuls de tâches et protégeant les fonds de la compagnie, devraient se pratiquer par l'équipe de contrôle financier.

C- Les agrégats économiques nationaux exposant l'activité à plusieurs risques dont les aléas ne sont pas maîtrisables.

Le présent régime réglementaire n'est pas optimal, ni pour les lignes marocaines ni pour leurs clients, et que ce régime n'est de toute façon pas tenable dans un monde caractérisé par la libéralisation progressive des marchés. Cette position est reconnue par la Marine Marchande.

La vision sectorielle passait également en revue le cadre réglementaire s'appliquant aux lignes régulières au Maroc. Ce cadre nécessite l'autorisation par la Marine Marchande de nouveaux services sur les routes d'échanges entre le Maroc et l'Europe et le Maroc et ses partenaires commerciaux en Afrique. Les échanges vers et depuis l'Asie et les Amériques sont pratiquement déjà déréglementés.

Par ailleurs, du fait de leur profil vieillissant, la flotte domestique devient technologiquement obsolète, requiert davantage de maintenance et devient donc plus coûteuse à exploiter. Des dispositions inappropriées de réparation et d'entretien aggravent encore cette situation. Le tonnage marocain s'est de ce fait acquis une réputation de mauvaises pratiques d'exploitation et de normes de sécurité médiocres ; 8 navires sur 10 présentent des déficiences substantielles lorsqu'ils sont inspectés par les autorités portuaires d'autres pays.

S'ajoute à tout cela, le coût de l'équipage qui constitue une composante importante des coûts d'exploitation d'un navire (Ces coûts sont sensiblement plus élevés pour les navires porte-conteneurs sous pavillon marocain que pour les navires de référence internationaux), ainsi que le coût fiscal ou la taxation. Certes, presque tous les transporteurs étrangers avec lesquels les lignes marocaines sont en concurrence bénéficient de régimes fiscaux avantageux en fonction du tonnage. Ces régimes de taxation réduisent de façon significative la charge fiscale pour les transporteurs. A titre d'exemple l'application des conditions française de taxation des tonnages à la Comanav aurait permis de réduire sa charge fiscale d'environ 6,4 millions de DH pour la ramener à 264.000 DH.

Hormis les problèmes associés aux coûts d'équipages, à la taxation et à l'âge des navires, certains coûts sont imposés par la réglementation et doivent par conséquent être traités par le Gouvernement. L'un de ces coûts est celui des assurances.

Le Code des Assurances exige que les transporteurs sous pavillon Marocain assurent les risques corps auprès d'assureurs nationaux, auprès desquels les primes sont plus élevées que celles qui leur seraient facturées par des assureurs étrangers. Les lignes indiquent que les primes sont 20-30% plus élevées que celles qui seraient facturées par des assureurs internationaux.

Par ailleurs, les performances financières des transporteurs marocains sont dans une certaine mesure entravées par les règles actuelles qui régissent les transactions en devises étrangères et pratiques associées. De façon universelle, les exploitants de navires ont besoin d'échanger des devises pour compenser des engagements de coûts et de dépenses auprès des tiers non résidents dans le pays d'immatriculation du transporteur. Les armateurs et exploitants de navires indiquent qu'ils sont handicapés par de longs délais de traitement des demandes déposées auprès de l'Office des changes. Ces circonstances constituent un autre inconvénient vis-à-vis de leurs concurrents étrangers qui ne sont en général pas confrontés à de telles exigences.

Toutes ces circonstances et conditions font que dans le secteur maritime, les transporteurs Maritimes ont de plus en plus du mal à conserver leur part des échanges d'importation et d'exportation du pays.

Du fait de leurs structures de coûts d'exploitation élevés et du déclin de leurs revenus, il ne leur reste pas suffisamment de ressources pour leur permettre d'acquérir des tonnages modernes.

D- Les difficultés d'affrètement dans un marché étroit et ayant un coût d'investissement colossal

Pour faire face à la demande de plus en plus accrue sur le marché de transport maritime avec l'émergence de la globalisation et pour éviter la lourdeur des investissements en matériel naval et le coût des intérêts, les armateurs ont recours au marché d'affrètement des navires.

Toutefois, le risque de pénurie sur le marché et d'une hausse des taux journaliers de location (daily cost) pourront exposer l'armateur à un manque à gagner important qui s'élève à 1Million\$. Par des mesures palliatives, il devrait arrêter un business plan à horizon de 10 ans qui détaille le niveau de recettes optimales souhaitées (en fonction des études de marché et de développement de portefeuille clients), les capacités nécessaires (places dans les navires) pour répondre aux besoins des clients ainsi que les charges y afférentes (coût de l'investissement ou de location, les coûts d'équipage ...).

Hormis ces risques soulevés, la réglementation stipule que l'affrètement des navires étrangers ne peut être effectué que par des lignes marocaines qui possèdent au moins un navire. Ce qui signifie que les grands chargeurs doivent utiliser les lignes marocaines comme intermédiaires afin d'affréter des navires sous pavillon étranger.

A titre d'exemple, OCP le principal transporteur de produits en vrac, évite ces contraintes dans la mesure où il possède une branche d'armement, Marphocean. SAMIR, quand à lui, a obtenu une dérogation qui lui permet d'affréter des tonnages sous pavillon étranger sans être propriétaire de navire.

Ces contraintes réglementaires sont contraires aux pratiques du marché mondial, dans lequel les grands chargeurs traitent librement avec les armateurs et exploitants de navires sur les marchés de l'affrètement, avec l'aide de courtiers.

E- Une concurrence de plus en plus aiguë avec l'ouverture du nouveau port Tanger Med

A mesure que le marché des transports du Maroc se réforme, les transporteurs nationaux du Maroc vont être de plus en plus exposés à la concurrence internationale. Pour faire face, il conviendra de trouver des moyens permettant à ces transporteurs de mobiliser les moyens financiers nécessaires pour réhabiliter, moderniser et élargir leurs flottes, le tout dans le cadre de saines pratiques commerciales.

En effet, un catalyseur de changement essentiel est l'ouverture du nouveau port de Tanger Med. Le leader Mondial Maersk Sealand commencera à faire escale dans la première phase de ce port en 2007 et sera libre d'offrir des services vers et depuis le port, sans restriction et sans avoir besoin de demander une autorisation.

L'ouverture de Tanger Med est un développement essentiel du secteur maritime marocain. Il servira de centre principal de transbordement pour les lignes de transport de conteneurs, et offrira des connexions directes avec les marchés d'Asie, du Moyen-Orient et des Amériques.

Par ailleurs, le développement de Tanger Med en tant non seulement que port mais complexe logistique intégré est un élément clé et catalyseur de tout le programme de réforme du secteur maritime.

La réussite de Tanger Med est donc de la plus haute importance pour l'économie marocaine et le secteur maritime. Selon l'étude institutionnelle de Drewry, l'un des principaux avantages que Tanger Med va apporter au Maroc est d'introduire une concurrence efficace dans le secteur portuaire. Cet apport pourrait être atténué s'il avait collusion entre les concessionnaires de Tanger Med et davantage encore si cette collusion devait inclure le futur opérateur du Terminal Est de Casablanca. **La situation concurrentielle devra être surveillée par les autorités et toute collusion devra être traitée aux termes de la loi marocaine sur la concurrence.**

Dans ce contexte, la politique future dans ce secteur doit avoir deux objectifs :

- Mettre en place un secteur de transport maritime efficace, à faible coût, pérenne, au profit de l'économie du pays
- Mettre à niveau la compétitivité des opérateurs marocains pour leur permettre de prospérer dans un marché compétitif

Il faut signaler que la mise à niveau de la compétitivité des opérateurs marocains pour leur permettre de prospérer dans un marché compétitif est conditionnée par l'urgence des réformes de secteur maritime par lesquelles les lignes marocaines ont la liberté et la flexibilité nécessaires pour ajuster et renforcer leurs services sans avoir besoin de demander d'autorisation, processus fastidieux à l'issue incertaine.

Ainsi pour relever ses défis, chaque compagnie maritime ou armateur serait amené à établir une cartographie détaillée de ses risques en tant qu'au niveau stratégique qu'opérationnel lui permettant d'identifier ses zones de faiblesses et d'élaborer les programmes et les stratégies adéquates pour y remédier.

SECTION 2 : ROLE DE LA CARTOGRAPHIE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE L'ACTIVITE DU TRANSPORT MARITIME

A la lumière de ce qui précède, les risques inhérents à l'activité du transport maritime sont multiples en tant qu'au niveau stratégique tels que la réforme portuaire, l'ouverture de Tanger Med et la libéralisation des lignes qui ne vont qu'exposer les compagnies Maritimes à une concurrence plus sauvage et plus accentuée, ou qu'au niveau financier tels que la hausse des coûts de la flotte, de l'équipage et de l'assurance ainsi qu'au niveau opérationnel tels que les risques liés à l'exploitation et à la non maîtrise des flux d'informations et de traitement des données pour refléter l'image fidèle de l'actif de la compagnie.

Pour faire face à cette situation, il conviendrait d'élaborer une cartographie détaillée des risques dont le rôle est primordial et détaillé ci-dessous.

A- Repérage des risques inhérents aux métiers du transport maritime et les risques liés au contrôle interne tant au niveau de la conception qu'au niveau de l'application

Le premier rôle de la cartographie des risques appliquée au secteur de transport maritime est celui d'identification des risques qui découlent évidemment des traits marquants du secteur. En effet, les risques liés à l'activité maritime découlent presque tous de ces traits marquants. On peut distinguer les principaux traits suivants :

◆ le caractère commercial,

Nous parlons d'exploitation commerciale d'un navire dès lors qu'il sert au transport de marchandises n'appartenant pas à son propriétaire.

◆ le caractère international,

La plupart des transports actuels sont des transports internationaux. En conséquence, les législations de plusieurs pays peuvent s'appliquer à un même transport en fonction des eaux de navigation et des ports d'escale.

Les transports maritimes ont donc généré des conflits de lois résolus par une volonté d'unification et l'instauration de règles internationales.

De plus, l'éloignement de certaines opérations implique des règles visant à assurer la sécurité des transactions : sécurité des marchandises transportées, sécurité du propriétaire des marchandises, garantie des services exigés dans les ports.

◆ l'importance et la valeur de l'instrument de transport,

Le transport maritime s'effectue au moyen de navires coûteux à l'achat dont l'exploitation génère des coûts d'entretien élevés. Des règles sont également prévues pour déterminer la nationalité du navire.

◆ la nécessité de prendre en compte les risques et incidents de navigation.

Les risques de mer sont importants et obligent les armateurs à s'assurer auprès des compagnies d'assurances.

Ces assurances portent à la fois sur le navire (assurance sur corps) et sur les marchandises transportées.

Par ailleurs, le deuxième repérage concerne les risques liés à la conception et l'application de contrôle interne en matière de processus critiques présentant des anomalies de cumul de tâches, de rupture ou de redondance.

B- Détermination d'un cadre de référence permettant de guider dans l'évaluation et dans la mise à jour ultérieure des risques

Le cadre de référence déterminé par la cartographie des risques pour guider dans l'évaluation et dans la mise à jour ultérieure des risques va permettre aux Risk managers d'être plus précis dans leurs analyses et d'avoir plus d'impact sur le terrain :

- Evaluation des actions de contrôle auprès d'un échantillon de responsables dans différents sites d'exécution des processus ;
- Evaluation des risques résiduels en termes de probabilité, d'impact et de criticité au regard des objectifs visés ;
- Implication de l'ensemble des décideurs dans la gestion de leurs risques de manière incitative et réduire le niveau global de risque ;
- Optimisation de la couverture des risques c.à.d. associé efficacement les risques, les éléments financiers et le portefeuille-assurances ;
- Accumulation, gestion et partage des connaissances ainsi que de l'expérience acquise ;
- Utiliser l'arbre des connaissances ainsi que le système intuitif de portefeuilles de risques pour disposer d'un référentiel des risques standard.

C- Détermination d'une stratégie de gestion des risques pour préconiser des solutions opérationnelles adaptées

L'objectif ultime et primordial de la cartographie des risques est de maîtriser et gérer tous les risques, y compris les risques opérationnels pour être en conformité avec les lois en vigueur : Sarbanes Oxley, loi sur la Sécurité Financière. Par ailleurs, il est préconisé pour :

- Favoriser la prévention des risques en profondeur au sein de l'entreprise ;
- Accroître la réactivité de l'entreprise en se fondant sur les informations issues du contrôle interne ;
- Réduire les coûts grâce à une meilleure adéquation entre la criticité mesurée des risques opérationnels, des risques stratégiques, des risques assurables et leurs modes de couverture.

D'autant, la cartographie des risques est définie en liaison avec la cartographie des processus de l'entreprise pour permettre :

- Modélisation et évaluation des risques : Identification et mesure de leurs impacts directs et indirects, estimation de leur probabilité d'occurrence, suivi en temps réel de leur évolution et en option et enfin intégration de l'analyse résiduelle du risque.
- Optimisation de la gestion des risques et détermination des priorités, supervision et coordination des acteurs impliqués dans les processus de Risk management (ERM).
- Prise en compte des exigences financières actuelles, consolidables à tout niveau : où sont les points faibles ? Quelles en sont les causes ? L'entreprise est-elle couverte ? Dans quelles limites ?
- Système de reporting simple, pertinent et fonctionnel.
- Fédérer les ressources concernées, documenter les risques, minimiser le budget pour les analyser et les suivre, et disposer ainsi de plus de ressources pour les traiter et les couvrir.

D- Elaboration de programme d'audit interne détaillé permettant la mise à jour de la cartographie des risques, son évaluation et le contrôle des mécanismes de gestion mis en place.

Parmi ses rôles les plus Importants, c'est que la cartographie des risques va servir de base pour l'équipe d'audit interne de la Compagnie. En effet, elle va permettre l'élaboration d'un programme détaillé d'audit par process en élargissant les échantillons de travail, en fonction de seuil de signification.

Les travaux d'audit qui seront effectués et les conclusions y afférentes vont permettre une focalisation sur les risques et une proposition des solutions envisageables pour y remédier.

Ainsi, les travaux guidés par type de risque et élaborés par l'équipe d'audit interne vont faciliter la mise à jour périodique des risques et la mise en évidence de leur importance et leur degré de réalisation.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le transport Maritime joue un rôle de plus en plus important dans le développement des pays. Il constitue un facteur déterminant des structures de commerce et de production et,

donc aussi de l'intégration économique. Pour certains pays, il peut également constituer une source de revenus grâce à la fourniture de services de transport.

Par ailleurs, la plupart des transports internationaux comprennent encore un parcours maritime, et les pays les plus industrialisés ont longtemps possédé d'importantes flottes nationales, avec des équipages nationaux et des navires construits dans des chantiers navals nationaux et battant pavillon national. Tous pour faire face à la mondialisation qui a fait du transport maritime une industrie extrêmement concurrentielle.

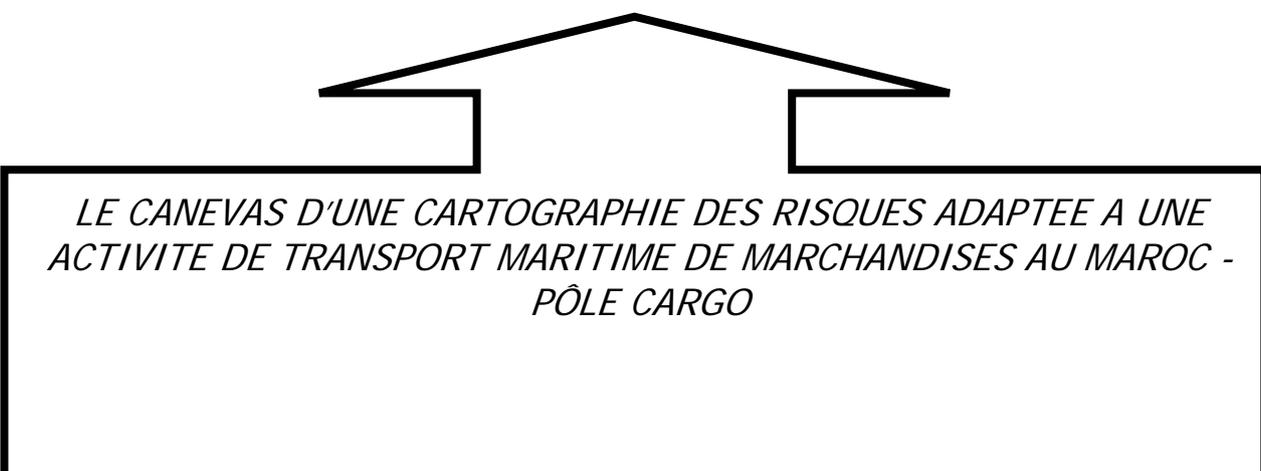
Vu le caractère capitalistique de ce secteur, l'ampleur des investissements consentis par les grandes compagnies maritimes mondiales, l'intensification de la réglementation nationale et internationale, et la multitude d'intervenants et la complication des procédures, il devient de plus en plus difficile pour les pays en voie de développement de rester compétitifs dans le secteur du transport maritime.

Ainsi, les multiples enjeux du secteur du transport maritime vont impérativement pousser les Compagnies Maritimes et en l'occurrence les transporteurs de Marchandises Marocains à définir des stratégies adéquates de gestion de leurs risques.

C'est dans ce cadre que vient s'inscrire l'urgence du recours à la Cartographie des risques pour identifier les risques stratégiques, opérationnels et financiers, mettre en place un dispositif de contrôle adéquat, efficace et pérenne et enfin définir une approche d'actualisation périodique.

En guise de conclusion et après avoir traité les spécificités et les particularités du secteur de Transport Maritime en Général et celui des Marchandises en particulier, notre étude dans sa deuxième partie va mettre en exergue le canevas d'une cartographie des risques appliquée à une Compagnie Maritime de Transport de Marchandises (CARGO) dans notre pays pour mettre en évidence ses risques ainsi que les mesures à prendre.

DEUXIEME PARTIE



*LE CANEVAS D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES ADAPTEE A UNE
ACTIVITE DE TRANSPORT MARITIME DE MARCHANDISES AU MAROC -
PÔLE CARGO*

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Pour se développer sur leurs marchés, les entreprises doivent constamment améliorer la maîtrise de leurs risques et leur efficacité opérationnelle. Parallèlement, elles sont soumises à

des obligations réglementaires accrues en matière de contrôle interne (Sarbanes-Oxley Act-SOA, loi de sécurité financière-LSF, Bâle 2...).

Dés lors, il leur faut la mise en place ou l'amélioration de leur dispositif de gestion des risques et d'audit interne. Cela nécessite souvent le déploiement de ressources et de moyens importants. Les fonctions de Risk management et d'audit interne sont sollicitées avec une intensité accrue et doivent parfois complètement redéfinir leur rôle.

Pour y répondre, ils ont recours à des approches qui intègrent les phases suivantes :

- Elaboration d'une cartographie des risques : identification des principaux risques de la firme, hiérarchisation de ces risques en vue de définir les priorités, ainsi qu'une pérennisation de l'approche par une actualisation annuelle de cet exercice ;
- Définition des stratégies adéquates de gestion de risque grâce à une analyse détaillée de chaque risque (facteurs de risque, causes et interrelations avec d'autres risques) ;
- Mise en place d'un suivi fondé sur un mode de reporting permettant de piloter au mieux le niveau d'exposition et de gestion souhaitée du groupe (recherche d'indicateurs pertinents, aide à la rédaction du cahier des charges d'un outil, assistance dans son déploiement) ;
- Positionnement et organisation de la fonction Risk management et audit interne au sein de l'entreprise (ligne de reporting, missions, charte du Risk management, recrutement, formation, coaching...).

Certes que les Compagnies Maritimes qui opèrent dans le secteur de transport Maritime et en particulier celles qui assurent le transport de marchandises ne vont pas faire l'exception.

En effet, plusieurs facteurs tels que le contexte concurrentiel qui nécessite une maîtrise des coûts et une gestion efficace de risque, la réglementation internationale devenue de plus en plus sévère, ainsi que la difficulté et la complexité des procédures et de process vont exposer les Compagnies de navigation à des risques fatals. Ainsi, le recours à une cartographie des risques devient une urgence immédiate.

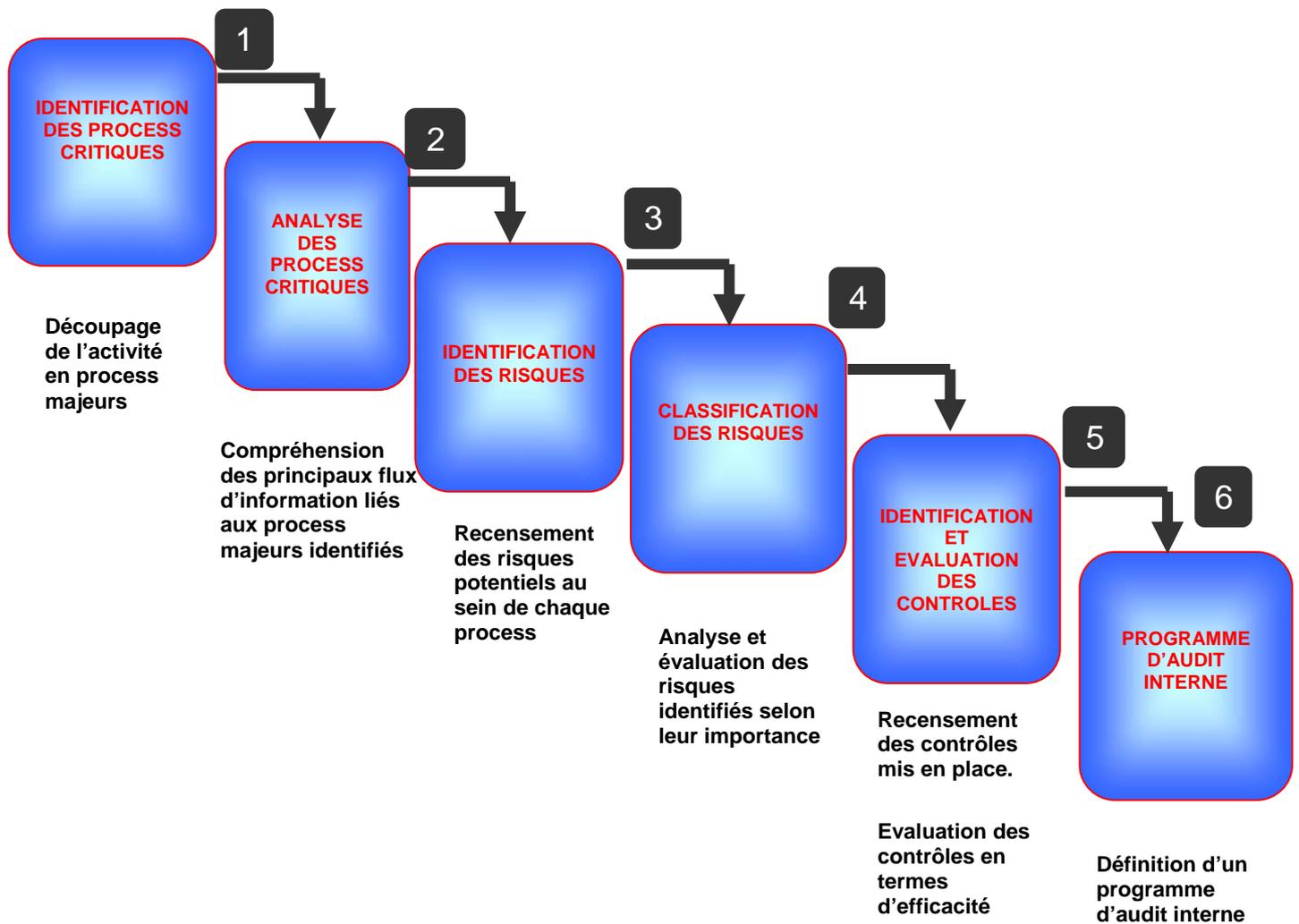
Dans ce contexte, notre étude va traiter un cas pratique d'une Compagnie Maritime Nationale qui exerce le transport de Marchandises pour élaborer une cartographie de ses risques et mettre en exergue ses zones de faiblesses lui permettant d'y remédier par la suite.

La méthodologie suivie est détaillée comme suit :

- ↳ Faire des entretiens avec les principaux responsables intervenant dans les process critiques en vue de :
 - Confirmer la compréhension des flux d'informations ;
 - Valider les process critiques par les opérationnels.
- ↳ Procéder à un recensement des risques liés au traitement de l'information par type de process : Hiérarchisation des risques potentiels au sein de chaque process, identification du point d'origine de ces risques à l'intérieur des process et des flux d'informations correspondants et confirmation de ces risques avec les principaux responsables intervenant dans les process critiques ;
- ↳ Procéder à une appréciation et évaluation des contrôles mis en place;

- ↳ Elaborer des cartographies des risques pour chaque process : suite à l'animation des workshops pour chaque processus critique en vue d'une concertation entre les différentes entités intervenant dans chaque processus, pour la hiérarchisation des risques (degré de son degré d'importance) et l'identification des contrôles existants (permettant la maîtrise des risques) ;
- ↳ Élaborer un programme d'audit interne pour les risques identifiés;
- ↳ Émettre à chaque fois que cela est possible, des recommandations permettant d'apporter des solutions pratiques et adaptées.

**LE SCHEMA SUIVANT REPREND LES ETAPES
CITEES CI-DESSUS :**



CHAPITRE 1 : RECENSEMENT ET HIERARCHISATION DES RISQUES PAR PROCESS

Après avoir rappelé les principales branches de l'activité de cette compagnie à savoir les lignes régulières, le tramping et la fonction logistique, nous avons procédé à une identification et hiérarchisation des risques par type de sous activité ou process.

En effet, dans ce chapitre, notre objectif va consister en l'identification et l'hiérarchisation des risques identifiés par process d'une Compagnie Maritime qui opère dans le transport des Marchandises (CARGO), réalisée sur la base des entretiens avec les différents responsables et subalternes dans le cadre des WorkShops. Par la suite nous allons éclaircir les conséquences potentielles de ces différents risques sur l'avenir et l'activité de la Compagnie.

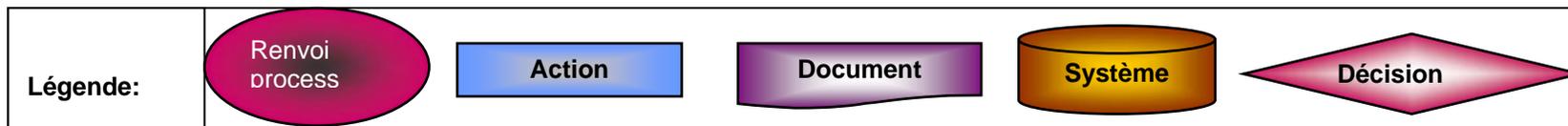
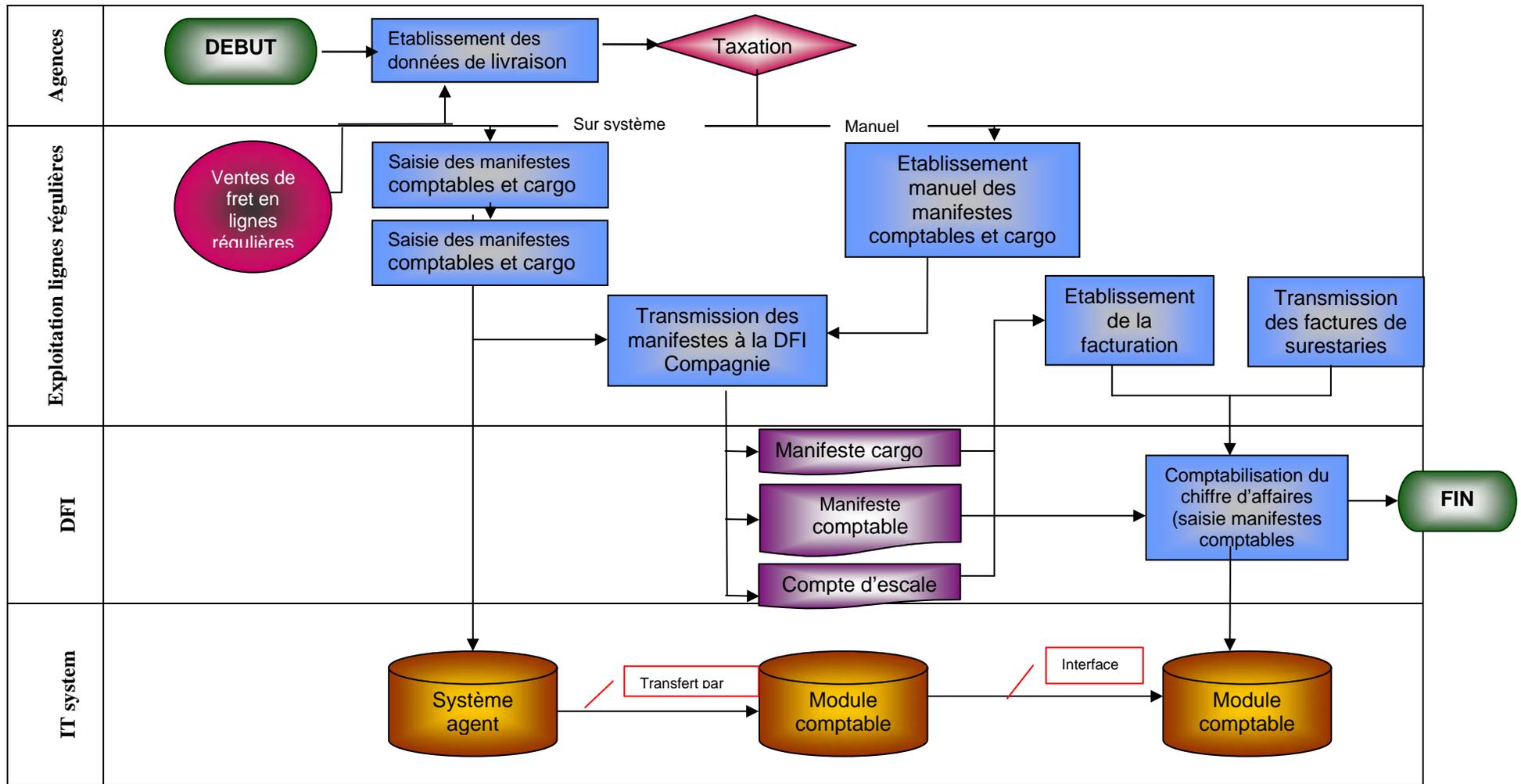
Le pôle CARGO se divise en trois sous activités (Lignes régulières, Tramping et Logistique) constituant le fond de métier de la Compagnie (c'est son véritable business) en plus des autres activités support telles que la flotte, les achats, et l'armement. Les sections suivantes vont détailler les risques par type de métier.

SECTION 1 : LES RISQUES MAJEURS DE L'ACTIVITE « LIGNES REGULIERES »

Après avoir mis en évidence le processus de l'activité Lignes régulières c.à.d. la vente du Fret lié au transport des marchandises à bord des navires opérant sur des lignes récurrentes telles que West Med , Marseille, Cadiz ou l'Atlantique, nous avons procédé à l'identification et la description des risques qui sont soit inhérents à l'activité maritime, soit ils résultent des failles dans le process et/ou de la non maîtrise de l'information.

D'abord, rappelons le process de l'activité des « Lignes régulières » sous forme de flow charte :

Ventes de Fret en « Lignes Régulières »



En effet, l'activité des lignes régulières est le métier de base de tout transporteur maritime, la maîtrise de ses risques lui permet d'être plus compétitif et plus performant en termes de marge et de résultat. Dans ce contexte s'inscrit l'urgence du recours à la cartographie des risques. Ainsi suite au circuit des informations et des données liées à cette activité telle que décrit ci-dessus, nous avons pu identifier les risques suivants et leur conséquence sur les objectifs de la Compagnie.

Risque n° 1 : Dépassement de la capacité des navires

La réglementation maritime prévoit des capacités à ne pas dépasser et bien précises à bord des navires (affectés à chaque ligne) en fonction de leur capacité maximale, leur jauge, leur poids et leur nature (Porte conteneurs, Rouliers...). Ainsi, le **plan d'arrimage** de chaque navire ne devrait pas prévoir plus que sa capacité maximale tel qu'il est précisé dans les certificats de tonnage et de jaugeage délivrés par la Marine Marchande. En effet, après le naufrage du navire El Houceima en 1987 à cause de son chargement plus que sa capacité réglementaire, la Marine Marchande a exigé des certificats de chargement qu'il faut présenter aux autorités portuaires au moment de l'escale du navire.

Ainsi, le risque de vendre des places non autorisés (en dépassant les places limitées) est fort probable pour plusieurs raisons :

- ↳ Capacité commercialisable non conforme aux normes des navires (poids maximum, répartition des chargements, capacité maximale...);
- ↳ Fiabilité de la programmation des capacités maximales sur le système de réservation : Erreur dans la saisie du nombre de slots maximum à charger dans le système ;
- ↳ Mise à jour à temps des capacités en cas d'évolution des normes, ou de changement de navire affecté à une ligne.

Un tel risque ne pourra que provoquer des problèmes commerciaux avec les clients (en laissant en attente sa marchandise sur le quai, la Compagnie encourt le risque de perdre le client) ainsi que des préjudices financiers en supportant des charges supplémentaires relatifs aux frais de magasinage dans le port de chargement en attendant le prochain navire.

Risque N° 2 : Application des tarifs erronés ou non autorisés

Depuis les années 90, le secteur de Transport Maritime de Marchandises a été libéralisé et COMANAV (principal armateur national) a perdu son monopole relatif à la tarification pour obéir à la loi de la libre concurrence. Dans ce contexte, tout armateur a commencé à réduire ses taux de fret pour être plus compétitif. Et depuis, les tarifs de transport maritime « lignes régulières » ont connu un changement et des fluctuations importantes constituant un risque opérationnel et financier majeur pour la Compagnie maritime.

En effet, les erreurs dans l'application des tarifs pour les clients sont exorbitantes pour les raisons suivantes :

- ↳ Diffusion tardive des listes de tarifs officiels aux différents ports de chargements concernés par les rotations « lignes régulières » ;

- ↪ Non - conformité des tarifs appliqués par les agents consignataires : Au moment de chargement, l'agent maritime pourrait appliquer les anciens tarifs ou les tarifs des concurrents aux différents clients ;
- ↪ Octroi de remises non autorisées par la Direction générale qui est la seule habilitée à le faire ;

Ces différents cas de figure ne pourront qu'engendrer des risques financiers pour l'armateur (minoration de ses recettes) surtout dans l'absence d'un contrôle exhaustif des manifestes comptables reçus de chez les agents maritimes.

Risque N° 3 : Capacités non vendues ou sur vendues : par la mauvaise gestion commerciale

Dans le cadre des partenariats conclus avec d'autres armateurs (Alliances sur la ligne de l'Atlantique par exemple), chacun d'eux dispose des places dans les navires de la ligne qui sont utilisés en commun (les charges d'affrètement, de soutes, d'armement sont supportés solidairement selon les quotas de chacun). De ce fait, chaque armateur pourrait soit utiliser sa capacité à bord des navires, soit vendre ses slots aux autres armateurs de partenariat ou de pool.

Ainsi, une mauvaise gestion commerciale de la Compagnie (mauvais suivi des ventes, non respect des quotas par les agents maritimes, erreur dans la consolidation des réservations en central au niveau du siège) ne pourrait qu'engendrer des préjudices pécuniaires pour l'armateur du fait de la non utilisation optimale de ses capacités à bord.

Risque N° 4 : Exactitude et exhaustivité de la facturation « Fret Cargo » effectuée par les agents maritimes

Le risque de non exhaustivité du Chiffres d'affaires Cargo est important pour chaque transporteur maritime, surtout dans l'absence d'un contrôle et d'un suivi rigoureux, pour plusieurs raisons :

- ↪ Fraude ou erreur sur les manifestes Cargo et comptables établis par les agents maritimes liées aux données de livraison tels que les quantités ou le nombre des conteneurs, leur capacité (20 ou 40 pieds), la nature des produits, et le tonnage ainsi qu'aux tarifs ou taux de fret (application des tarifs erronés...);
- ↪ Chargement non facturé (absence de manifeste comptable additif ou complémentaire): l'agent maritime pourrait charger une marchandise sans la manifester surtout s'il s'agit de pré-payé (le client règle à l'avance au port de chargement) ;
- ↪ La non saisie des connaissements ou des bons de livraison (tels que figurent dans le manifeste envoyé par l'agent du port de chargement) dans la base de facturation par l'agence locale de l'armateur au port de déchargement en cas d'import ;
- ↪ Exactitude et exhaustivité des prestations complémentaires facturées par les agents aux clients tels que le transport terrestre, les frais de timbre, les frais de manutention: l'agent devrait envoyer le justificatif de chaque recette complémentaire avec le compte d'escale pour que l'armateur puisse vérifier sa validité et sa conformité aux pratiques du secteur (le cas des tarifs de manutention facturés aux clients).

Toutes ces situations vont aggraver le risque de non exhaustivité du chiffre d'affaires Cargo et accentuer le détournement des fonds. En plus, chaque manifeste rectificatif (en cas d'erreur ou d'omission) engendre des frais supplémentaires qui seront facturés par l'agent maritime.

Risque N° 5 : Erreur sur les recettes ou les résultats des pools

Pour améliorer leur rentabilité et être plus compétitif au niveau international, les armateurs ont commencé à se regrouper dans des pools (de résultat ou de recette) exploitant des navires en commun pour des lignes précises. A la fin de chaque cycle (généralement un mois), ils s'échangent les manifestes et les fiches synthétiques de dépenses préparées par le secrétariat maritime du pool. Par la suite la Direction financière procède à l'élaboration des décomptes de pool qui seront formalisés sous forme de PV validé par chaque partenaire (document prouvant la reconnaissance de chaque partenaire de sa créance ou sa dette).

Ainsi, le risque d'erreur de calcul de la recette ou du résultat du pool est non maîtrisable par le fait d'omission de la recette ou du résultat d'un voyage, par minoration du fret ou par majoration des charges par les autres partenaires.

Pour pallier à ce risque, il faut bien verrouiller le contrôle des documents changés entre les différents membres du pool ou partenaires surtout que les recettes du pool sont importantes (environ à l'ordre de 70MDH/an).

Risque N° 6 : Erreur ou omission de comptabilisation de CA fret Cargo

Plusieurs failles dans le processus de comptabilisation du chiffre d'affaires Cargo vont générer des risques opérationnels pour l'armateur :

- ↪ Erreur ou omission lors de l'élaboration des fiches de recettes Fret (détaillée par nature de produit, par port de chargement et par lieu de paiement (pré-paid ou collected) à partir des manifestes comptables ;
- ↪ Erreur ou omission lors de la retranscription des fiches de recettes sur le système (module facturation) sans aucun contrôle à posteriori ;
- ↪ Erreur d'imputation de période lors du déversement des manifestes sur le module comptable (via le module facturation) ;
- ↪ Transmission incomplète ou tardive des manifestes comptables par les agences maritimes vont impacter le résultat analytique de la période ;
- ↪ Constatation erronée ou tardive des résultats de pools en comptabilité (retard dans l'établissement des décomptes définitifs du pool).

Tous ces risques vont empêcher une comptabilisation exacte et exhaustive qui reflète la réalité commerciale et économique de l'activité Cargo- Fret Lignes régulières.

Risque N° 7 : Exactitude et exhaustivité des commissions d'agents facturés

L'agent maritime, qui est le représentant légal de l'armateur à chaque port d'escale de ses navires, se fait rémunérer par des commissions sur le fret chargé. La commission se calcule en appliquant le taux, approprié à chaque agent, au fret de base après déduction de toute ristourne ou remise.

Ainsi, toute erreur sur le fret commissionné, le taux de commission ou son calcul va engendrer des charges supplémentaires pour l'armateur. Ces charges pourraient atteindre des sommes exorbitantes en cas de la mauvaise foi et dans l'absence d'un contrôle rigoureux.

Risque N° 8 : Comptabilisation erronée des charges refacturées par l'agent

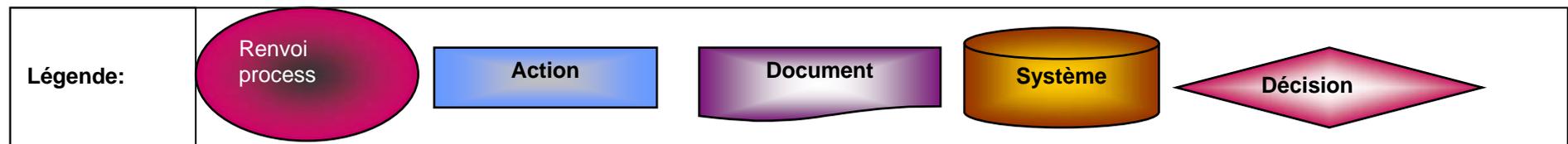
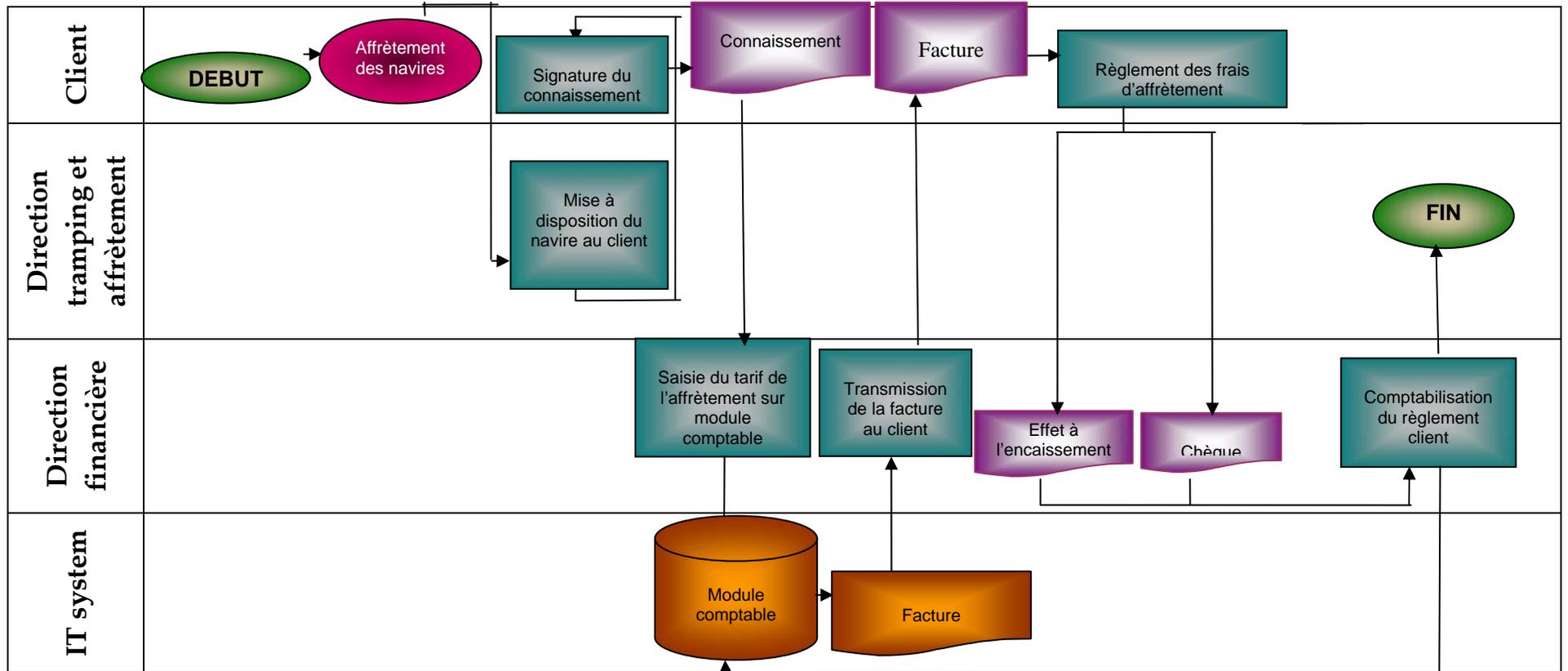
Mise à part les risques majeurs relatifs à la recette, il ne faut pas oublier les autres risques liés au contrôle des dépenses. En effet, l'armateur devrait se méfier de l'agent maritime et contrôler exhaustivement toutes les notes de dépenses refacturées par lui dans le compte d'escales (les frais de gardiennage, les frais de téléphone, les frais de port ainsi que les avances accordées au personnel des navires...) avant leur comptabilisation.

Après avoir présenté les différents risques générés par les failles du contrôle interne de l'activité « Lignes régulières », nous passons dans la section suivante aux différents risques liés à l'activité Tramping.

SECTION 2 : LES PRINCIPAUX RISQUES DE L'ACTIVITE « TRAMPING »

A partir de la description du processus de l'activité Tramping (tel que décrit dans la première partie), nous allons le synthétiser sous forme du schéma comme suit :

TRAMPING



Ainsi, suite à notre analyse du process de l'activité Tramping ci-dessous, à nos différentes discussions avec les responsables de l'entité et à notre connaissance du risque inhérent au transport maritime, nous allons détailler ses principaux risques comme suit :

Risque N° 1 : Application des tarifs non appropriés

La direction Tramping de la Compagnie devrait bien maîtriser le calcul du coût de revient de voyage (relatif à un client donné chargeant une cargaison homogène) avant de se prononcer sur les tarifs à communiquer au client (taux de fret) pour générer une marge positive moyenne entre 15% et 20%.

Dans l'absence d'un contrôle financier rigoureux de chaque dossier Tramping, le responsable Tramping pourrait commettre :

- Des erreurs dans l'évaluation du coût de revient du voyage (daily cost du navire affrété, autres charges liés au voyage...) ;
- Des erreurs dans l'application des tarifs déjà calculés dans la facturation au client ;
- Des erreurs dans le calcul de la marge : la pratique montre que la Direction commercialise son service même en dégagant des marges d'exploitation négatives ;

Par ailleurs, le Responsable de la Direction Tramping pourrait appliquer aux clients des tarifs non autorisés par la Direction Générale dans l'absence d'un contrôle à posteriori.

Risque N° 2 : Annulation d'une commande de transport par un client

Parfois, le responsable de la Direction Tramping pourrait s'engager avec le client sans matérialisation par un écrit (en cas de connaissance d'un client courant). Dans ce cas, le risque de désistement du client pourrait confronter l'armateur à des risques financiers colossaux en supportant des frais d'affrètement du navire pour la commande en question.

Par contre, en cas d'écrit avec lui, le client ne pourra pas s'abstenir de payer les pénalités de désistement pour réparer les préjudices causés à l'armateur.

Ainsi, toute compagnie maritime devrait veiller à matérialiser ses engagements avec ses clients Tramping pour pallier à un risque pécuniaire important.

Risque N° 3 : Exactitude et exhaustivité de la facturation des prestations de tramping par la Compagnie (quantité, tarifs unitaires, durée...)

Le responsable de la Direction Tramping procède au calcul du montant à facturer au client sur la base du devis convenu précisant la nature des produits chargés, le volume, le tonnage, le taux de fret appliqué, le port de destination, avant que le navire quitte le port de chargement.

Ainsi toute erreur dans les éléments de facturation cités (quantité, tarifs, durée...) pourrait minorer la recette Tramping surtout dans l'absence d'un contrôle à posteriori par un responsable hiérarchique de la compagnie.

Il faut noter que le risque de cumul de tâches au niveau de la Direction Tramping (la même personne qui élabore les éléments de facturation, procède à la saisie sur le module commercial pour éditer la facture) aggrave le risque d'erreur ou d'omission surtout dans l'absence d'un contrôle à postériori.

Risque N° 4 : Exactitude et exhaustivité du chiffre d'affaires tramping comptabilisé

La compagnie confie l'élaboration des factures à la même personne qui procède à leur saisie pré comptable sur système « Module Commercial ». Ainsi, toute erreur dans les éléments de facturation ne pourrait que se répercuter sur la comptabilisation du Chiffre d'affaires Tramping puisqu'elle passe par interface avec le module commercial.

Il faut ajouter le risque de la mauvaise imputation analytique (erreur dans le code produit, du navire...) qui pourrait dévier les résultats et les explications présentés par le contrôle de gestion.

Risque N° 5 : Risque lié à l'affrètement des navires

Le processus d'affrètement des navires constitue le point de départ pour l'activité Tramping dans la mesure où toute erreur ou omission pourrait se répercuter financièrement sur l'armateur.

En effet, si la Direction Tramping se trompe dans le choix du navire à affréter pour le compte du client (Non-conformité du navire affrété aux besoins, prix mal négocié, non respect des clauses contractuelles...), le transporteur maritime va supporter les dégâts causés aux clients en cas de laisser à quai de leurs marchandises (si le navire affrété est de capacité inférieure) ainsi que les pertes financières si le taux journalier du navire affrété est excessivement cher par rapport au marché.

Il faut ajouter le risque stratégique qui est inhérent à l'activité de transport maritime des marchandises et qui résulte de la perte des clients potentiels (minoration de la recette par la suite) en cas de pénurie des navires à affréter sur le marché international.

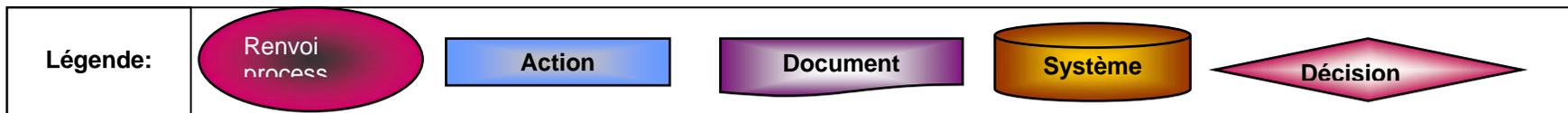
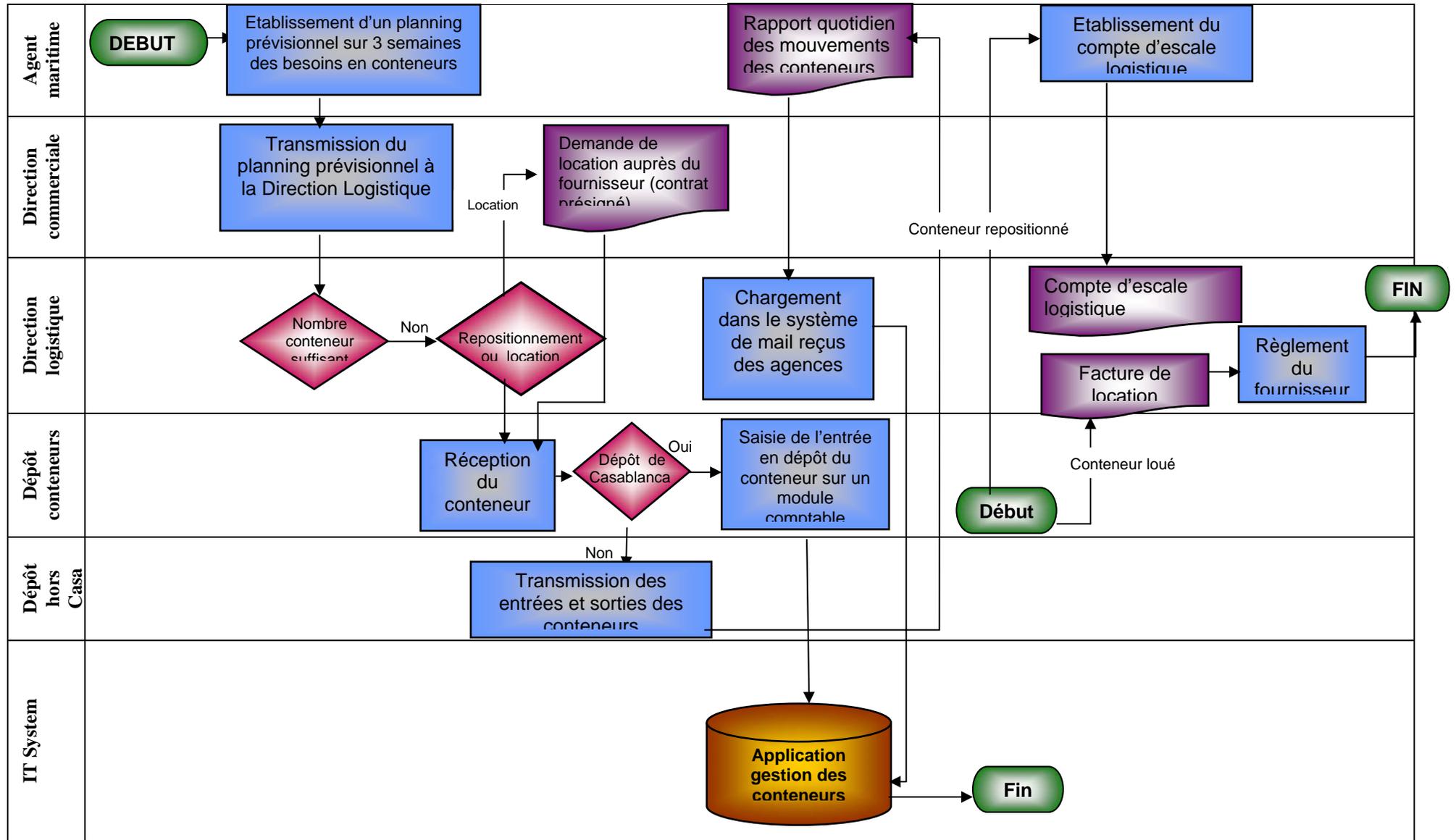
Pour conclure, le risque d'affrètement des navires est important pour l'activité Tramping, il nécessite ainsi un contrôle plus poussé pour éviter les problèmes qui en découlent.

Après avoir fait le tour des différents risques liés à l'activité Tramping, nous allons étayer les risques relatifs à la fonction logistique (gestion des conteneurs) dans la prochaine section.

SECTION 3 : LES PRINCIPAUX RISQUES DE LA FONCTION LOGISTIQUE (GESTION DES CONTENEURS ET SURESTARIES)

Nous commençons par rappeler le flow charte du processus de gestion des conteneurs qui constitue le pilier de l'activité de Transport Maritime.

Gestion des conteneurs



Les risques majeurs qui découlent de notre analyse de ce process primordial et qui seront récapitulés dans la cartographie ci-dessous, sont détaillés comme suit :

Risque N° 1 : Évaluation incorrecte du besoin global en conteneurs

L'agent maritime pourrait commettre des erreurs dans l'évaluation des besoins en conteneurs dans leur port et demander au siège l'achat ou la location des boîtes qui seront non utilisées. Par ailleurs, le siège (la Direction logistique) à son tour pourrait choisir l'option de location alors qu'il peut redéployer les conteneurs d'un port de proximité. Ainsi, ces différents risques vont générer des charges inutiles pour l'armateur plus d'un parc de conteneurs plus difficile à gérer.

Risque N° 2 : Rupture de stock des conteneurs dans un port

Chaque agent maritime devrait bien gérer son parc des conteneurs à temps réel et sans aucun retard avant de procéder à recevoir les commandes des clients pour charger à bord des navires de son armateur. En effet, un repositionnement des conteneurs non conforme aux besoins du port ou leur restitution tardive par les clients pourrait évoquer un problème de rupture de stock des conteneurs au port et par la suite la perte des clients. Cette situation pourrait être aggravée par le versement des amendes en cas de laisser à quai de leurs marchandises.

Risque N° 3 : Non fiabilité des positions des conteneurs sur le système

La procédure prévoit la saisie sur système de chaque position des conteneurs (arrivée au port ; sortie du port ; restitution au dépôt ; mise à disposition au client ; en réparation ...) pour une bonne gestion de leur aire de stockage au niveau de chaque port touché par les navires de l'armateur. Par la suite les fichiers de saisie seront centralisés au niveau du siège pour avoir une vision globale sur le parc des conteneurs de la Compagnie.

Plusieurs risques découlent d'un mauvais suivi des conteneurs par l'agent maritime qui sont récapitulés ci-dessous :

- ↪ Non - Exhaustivité du parc recensé sur le système par omission de saisie des conteneurs ;
- ↪ Non - Exactitude et non - exhaustivité des mouvements enregistrés sur le système ;
- ↪ Non - Exactitude des caractéristiques des conteneurs sur le système (spécifications techniques, propriétaire, capacité...).

Tous ces risques opérationnels se répercutent sur la situation financière de la Compagnie en causant des pertes des clients et le paiement des amendes.

Risque N° 4 : Restitution tardive du conteneur détenu en location

Une fois le siège reçoit le besoin du port en conteneurs, il pourrait procéder à leur location (dans l'impossibilité de trouver d'autres solutions).

Après signature du contrat de location avec le siège fixant le nombre des boîtes louées, leurs caractéristiques, le taux de location, la durée. Les loueurs vont mettre à la disposition de l'agent maritime les conteneurs demandés pour pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients.

Le risque majeur dans ce cas est que généralement l'agent maritime dépasse la durée de location prévue dans le contrat en mettant le conteneur à la disposition d'autres clients.

Ainsi le conteneur va être restitué tardivement au propriétaire en générant des frais supplémentaires pour l'armateur qui sont parfois exorbitants.

Risque N° 5 : Inexactitude des loyers facturés par les prestataires (prix de loyers, spécificités, durée...)

La pratique du secteur maritime et la défaillance du contrôle au sein de cette Compagnie Maritime ne font qu'aggraver le risque d'inexactitude des loyers des conteneurs facturés par les prestataires.

En effet, les factures reçues des prestataires ne sont pas rapprochées avec les contrats de location d'une part et avec le fichier de suivi des mouvements des conteneurs d'autre part (pour calculer la durée de détention des conteneurs) au niveau du siège.

Ainsi, le prestataire pourrait envoyer des factures sur évaluées et erronées qui ne vont que faire supporter la Compagnie des charges supplémentaires baissant d'avantage son résultat et sa compétitivité.

Risque N° 6 : Dégradation du parc des conteneurs

Les conteneurs sont des immobilisations couteuses pour l'amateur (les prix respectifs d'un conteneur 20 et 40 pieds sont de l'ordre de 3000\$ et 4000\$). Par ailleurs, leur suivi (amortissement, sortie ou cession, réforme, plan de maintenance ou de réparation...) mérite une attention particulière pour éviter toute erreur ou omission.

Par ailleurs, les conteneurs sont mobiles et transportables, leur risque d'endommagement est plus important. Ceci implique la mise en place d'une procédure de maintenance récurrente et un plan de réparation régulier.

Ainsi, la non détection de travaux de maintenance nécessaires pour les conteneurs, et leur non exécution dans les délais planifiés ne peuvent qu'accentuer le risque de dégradation du parc des conteneurs en générant des pertes pour la compagnie (sortie pour réforme, achat supplémentaire.....).

Risque N° 7 : Non exhaustivité des recettes surestaries

La gestion du parc des conteneurs génère une recette « surestaries », découlant de sa durée de détention par le client au-delà de la franchise (en général 3 jours calendaires), qui peut atteindre 20MDH par an.

A partir de la procédure des surestaries décrite ci-dessus, il y a plusieurs failles au niveau du système d'informations ainsi que dans le contrôle financier au sein de cette Compagnie Maritime qui ne vont que générer un risque de minoration des recettes et de détournement des fonds.

En effet, la facturation et l'enregistrement comptable des surestaries qui concernent les clients guichet, sont traités au niveau de deux modules indépendants. Exceptés les clients nominaux qui sont automatiquement débités à l'édition des factures, les informations issues du module Facturation et concernant les clients guichet, ne sont pas intégrées à la comptabilité pour validation de la facturation et contrôle des encaissements.

Pour ce cas précis de surestaries, les enregistrements comptables effectués sont réalisés sur la base des factures et des recettes y afférentes qui font l'objet d'une entremise entre l'agent Facturation Logistique et le Caissier Central sans aucun rapprochement avec les journaux de saisie tirés du module facturation Logistique.

Ainsi, la comptabilité ne dispose pas d'une autre source d'informations lui permettant de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des recettes encaissées par l'agent Facturation Logistique par le fait de cette séparation entre le module comptable et commercial.

Dans ce contexte et en cas de mauvaise foi de l'agent de facturation logistique, il pourra dissimuler des recettes surestaries surtout dans l'absence de séparation de tâches.

Il faut noter que tous ces risques cités sont présentés aux différents responsables de chaque entité dans le cadre des ateliers de travail (workshops) pour :

- ↪ Valider les risques identifiés;
- ↪ Proposer des risques complémentaires éventuels;

- ↪ Estimer l'importance des risques;
- ↪ Identifier et évaluer les contrôles mis en place pour atténuer ces risques.

Par ailleurs, pour chacun des risques identifiés, l'appréciation du degré de leur maîtrise se fera par l'identification et l'analyse des contrôles mis en œuvre pour les couvrir. Cette étape fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : CONTROLES MIS EN PLACE : IDENTIFICATION ET EVALUATION

Compte tenu des différents risques soulevés ci-dessus relatifs à l'activité du Transport Maritime de marchandises (tous les process confondus), nous dédions ce chapitre à l'illustration et l'évaluation des contrôles mis en place par la compagnie pour y remédier. En effet, après un bref rappel des risques, nous allons détailler les contrôles mis en place par les entités concernés pour faire face au risque en question.

SECTION 1 : LES CONTROLES IDENTIFIES ET LEUR EVALUATION PAR PROCESS

Dans cette section, nous allons rappeler pour chaque process, les différents risques soulevés ci-dessus pour mettre en en face les contrôles mis en place par la compagnie Maritime pour y remédier ainsi que le degré de leur importance et de leur efficacité.

A – Activité lignes régulières :

Risque 1 : Dépassement de la capacité des navires			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Capacité commercialisable non conforme aux normes des navires (poids maximum, répartition des chargements...); ↪ Mise à jour à temps des capacités en cas d'évolution des normes, ou de changement de navire affecté à une ligne; ↪ Chargement d'un volume de marchandise supérieur au volume vendu. 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Centralisation deux fois par semaine des réservations et vérifications de non dépassement des quotas réglementaires ;	Délégations commerciales	Important ●	Totalemment maîtrisé ●
2. Contrôle des chargements par rapport aux manifestes cargo et au connaissance avant l'embarquement ;	Agent maritime		
3. Contrôle des chargements (quantité, type...) avec les données du manifeste cargo et les listings de réservation.	Commandant de bord		

Risque 2 : Application de tarifs erronés ou non autorisés			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Diffusion tardive des listes de tarifs officiels ↪ Conformité des tarifs appliqués par les agences ↪ Octroi de remises non autorisées 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Rapprochement des tarifs utilisés aux pièces justificatives (liste des tarifs officiels soumise à l'accord préalable de la Direction Cargo, dérogations accordées par les Directions exploitation Cargo...).	Direction contrôle	Très important 	Très satisfaisant 
2. Analyse des statistiques de ventes, des indicateurs clés de suivi de performance de l'activité Cargo (chiffre d'affaire par voyage, par ligne, par port...) et benchmark avec les principaux concurrents.	Direction Cargo Lignes régulières		

Risque 3 : Capacités non vendues du fait de la non mise à jour des allocations par port ou de la non prise en compte d'annulations			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Transmission quotidienne et centralisation deux fois par semaine des réservations et annulations.	Délégations commerciales	Important 	Très satisfaisant 

Risque 4 : Ventes supérieures aux capacités (respect des quotas, gestion des réservations...)			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Non respect des quotas par les agences ↪ Erreur dans la consolidation des réservations en central 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Transmission quotidienne et centralisation deux fois par semaine des réservations et annulations.	Délégations commerciales	Important 	Très satisfaisant 

Risque 5 : Exactitude et exhaustivité de la facturation Fret cargo effectuée par les agences			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Fraude ou erreur sur les manifestes Cargo et comptables (données de livraison : quantité, nature des produits, tarifs...) établis par les agences ↪ Chargement non facturé (absence de manifeste comptable) ↪ Erreur ou omission de facturation des surestaries 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Rapprochement des manifestes comptables aux manifestes cargo (connaissances et chargements).	Direction contrôle	Très important ●	Satisfaisant ●
2. Recouplement des quantités, constituant la base de la facturation du fret, avec les factures de manutention (stevedoring).	Direction contrôle		
3. Recouplement des quantités du fret facturé par l'agent du port de chargement avec la déclaration de l'agent du port de déchargement.	Direction contrôle		
4. Rapprochement entre le résultat prévisionnel et réalisé par navire sur la base des supports physiques (manifestes).	Commercial		
5. Analyse du solde du compte de liaison entre les manifestes comptables et les comptes d'escales correspondants.	Direction Financière		
6. Validation de l'adéquation de la facturation de fret sur le système par rapport aux manifestes comptables correspondants transmis par les agents, avant le basculement de la facturation en comptabilité	Direction Financière		

Risque 6 : Erreur sur les résultats des pools				
<p>↪ Erreur de calcul du résultat d'un pool</p> <p>↪ Omission de prise en compte du résultat d'un voyage</p> <p>↪ Transmission tardive ou incomplète des documents justificatifs par les autres armateurs</p>				
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
1. Contrôle de cohérence du résultat des pools (taux de fret, évolution...)	Direction Cargo	Important ●	Moyen ●	<ul style="list-style-type: none"> Le traitement des manifestes comptables et des comptes d'escale pourrait être automatisé. Des liaisons EDI pourraient être envisagées avec les agents maritimes et les compagnies partenaires dans le cadre de pools pour le transfert des manifestes comptables et des comptes d'escales sous format électronique. Le croisement des données des manifestes comptables et des comptes d'escale se ferait dès lors de manière automatique de même que la constatation des différentes rubriques du compte d'escale (fret, commissions, frais portuaires...) en comptabilité.
2. Contrôle de l'exactitude du résultat du pool et visa du procès verbal du pool par la Direction Cargo (par exemple : pool Marseille)	Contrôleur de pool			

Risque 7 : Erreur ou omission de comptabilisation du chiffre d'affaires fret cargo				
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Transmission incomplète ou tardive des manifestes comptables par les agences ; ↪ Erreur ou omission lors de la retranscription des manifestes comptables sur le système AS 400 (module facturation) ; ↪ Erreur lors du déversement des manifestes sur le module comptable ; ↪ Constatation erronée ou tardive des résultats de pools en comptabilité. 				
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
1. Rapprochement du fret facturé avec le relevé de fret mensuel transmis par les agents.	Service Contrôles des recettes	Très important 	Satisfaisant 	Le traitement des manifestes comptables et des comptes d'escale pourrait être automatisé.
2. A la fin de l'année, analyse du compte transitoire « Fret à encaisser » : qui débité par la facturation (en contre partie du Chiffre d'affaires) et crédité par les recettes du Compte d'escale (en contre partie des agents maritimes).	Service Contrôles des recettes			
3. Contrôle des voyages non facturés sur le système (cas des lignes régulières)	Service Contrôles des recettes			

Risque 8 : Exactitude et exhaustivité des commissions d'agents, des frais portuaires et des prestations complémentaires facturés par les agents			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Erreur sur le fret commissionné, taux de commission, calcul de la commission... ↪ Prestations facturées non autorisées ↪ Erreur sur les prestations facturées 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Rapprochement des commissions facturées par rapport au contrat de consignation et au fret facturé sur le manifeste comptable.	Service Contrôle Financier	Moyennement important	Très satisfaisant
2. Rapprochement des frais portuaires facturés par rapport au contrat de consignation et aux pièces justificatives (factures des prestataires...).	Service Contrôle Financier	●	●
3. Rapprochement du chiffre d'affaires facturé (base de calcul des commissions) au devis établi par la Direction exploitation ou au contrat établi avec le client.	Service Contrôle Financier		

Risque 9 : Comptabilisation erronée des commissions agences, des frais portuaires et des prestations complémentaires			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Validation de l'adéquation des charges constatées sur le système (commissions, frais de ports et autres frais...) par rapport aux comptes d'escale physiques transmis par les agents ainsi que les différentes pièces justificatives des dépenses correspondantes.	Service Contrôle Financier	Très important ●	Très satisfaisant ●

B- Activité tramping :

Risque 1 : Annulation d'une commande de transport par un client			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Confirmation écrite du client avant l'affrètement du navire par la Compagnie.	Direction Tramping et Affrètement	Important 	Très satisfaisant 
2. Refacturation des frais d'affrètement au client en cas de désistement.	Direction Tramping et Affrètement		

Risque 2 : Application des tarifs de ventes non appropriés				
<p>↳ Erreur dans l'évaluation du coût de revient du voyage (daily cost du navire affrété, autres charges...)</p> <p>↳ Application de tarifs non autorisés</p>				
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
1. Analyse des résultats des voyages.	Division Tramping	Important 	Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> L'appréciation des daily costs et des marges appliquées devrait se faire selon des critères et standards à définir par la compagnie. Les daily costs ou marges exceptionnels pourraient faire l'objet d'un accord préalable du Directeur Général du pôle Cargo.

Risque 3 : Exactitude et exhaustivité de la facturation des prestations de tramping par la Compagnie (volume, tarifs unitaires, durée...)				
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
1. La facture est établie sur la base du connaissance pour s'assurer de la quantité chargée (contrôle visuel du connaissance).	Division Tramping	Moyennement important 	Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> Un recoupement des factures de tramping avec les manifestes comptables devrait s'effectuer avant transmission des factures aux clients.
2. La facture est établie après vérification du tarif convenu avec le client.				<ul style="list-style-type: none"> Une séparation des tâches de facturation et de contrôle devrait être instaurée.
3. La facture est visée par le Chef de la division Tramping et le Directeur Général du Pôle Cargo.				

Risque 4 : Exactitude et exhaustivité du chiffre d'affaires tramping comptabilisé			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Comptabilisation automatique du chiffre d'affaire tramping par interface.	Division Tramping	Significatif mais impact faible 	Totalement Maîtrisé 

Risque 5 : Risque lié à l'affrètement des navires pour le Tramping			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Identifier correctement et matérialiser le besoin du client pour chercher un navire correspondant sur le marché.	Division Tramping	Important 	Satisfaisant 
2. Valider la charte partie (qui reprend les caractéristiques du navire ainsi que le taux journalier de location) avec le responsable hiérarchique et la Direction Générale.			

C- Activité logistique (gestion du parc des conteneurs) :

Risque 1 : Évaluation incorrecte du besoin global en conteneurs (achat, location)			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Suivi régulier des besoins avec les agents maritimes à travers la centralisation des fichiers de gestion des mouvements de conteneurs.	Chef département logistique	Important 	Très satisfaisant 

Risque 2 : Indisponibilité des conteneurs dans un port			
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Repositionnement de conteneurs non conforme aux besoins par port ; ↪ Conteneurs non restitués à temps par les clients. 			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Validation, par la Direction Logistique, des prévisions des besoins en conteneurs transmises chaque semaine par les agents maritimes.	Chef département logistique	Moyennement important 	Satisfaisant 
2. Suivi quotidien du booking (Fichier de gestion des conteneurs) par les commerciaux afin de réajuster les prévisions.	Les commerciaux		

Risque 3 : Non fiabilité des positions des conteneurs sur le système

- ↪ Exhaustivité du parc recensé sur le système ;
- ↪ Exactitude et exhaustivité des mouvements enregistrés sur le système ;
- ↪ Exactitude des caractéristiques des conteneurs sur le système (spécifications techniques, propriétaire...).

Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultation des agents maritimes par la Direction Logistique afin de fiabiliser les positions des conteneurs sur le système. 2. Relancer les agents maritimes pour l'envoi des booking (fichier de mouvements des conteneurs) chaque fin de journée. 	Chef département logistique	Important 	Satisfaisant 	Des liaisons automatiques avec les agents maritimes pourraient être mises en place. Une mise à jour en temps réel des positions des conteneurs sur le système de gestion du parc permettrait en effet à la direction logistique d'avoir une meilleure lecture des besoins par port ainsi que d'être moins dépendante des agents.

Risque 4 : Restitution tardive des conteneurs loués

Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi du planning de restitution des conteneurs avec les agents maritimes. 	Chef département logistique	Moyennement important 	Très satisfaisant 

Risque 5 : Inexactitude des loyers facturés par le prestataire (prix du loyer, spécificités, durée...)

Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapprochement des factures estimées de location de conteneurs (factures internes) aux factures envoyées par les prestataires. 2. Rapprochement des factures des loueurs avec les contrats de location pour vérifier les montants facturés. 	Direction logistique	Important 	Très satisfaisant 

Risque 6 : Dégradation du parc des conteneurs				
<ul style="list-style-type: none"> ↪ Non détection de travaux de maintenance nécessaires ↪ Non exécution de travaux de maintenance planifiés 				
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle	Recommandations
1. Suivi des besoins et réalisations de travaux de maintenance par les agents maritimes. 2. Contrôle régulier, par le chef de l'entité Logistique, des travaux de maintenance des conteneurs réalisés par les agents maritimes.	Agents maritimes Direction logistique	Important 	Satisfaisant 	Un calendrier de maintenance du parc pourrait être paramétré sur le système, mis à jour par les agents et suivi par la Direction logistique.

Risque 7 : Non exhaustivité des recettes surestaries			
Description des contrôles	Responsable du contrôle	Importance du risque	Degré de contrôle
1. Remise des fonds encaissés (chèques & espèces) avec les factures justificatives entre l'agent Facturation Logistique et le caissier central contre décharge.	Direction Financière	Très Important 	Moyen 

Par ailleurs, il faut noter que tous ces contrôles déjà cités restent insuffisants dans l'absence d'une gestion optimale et d'une sécurité pérenne de la flotte et de l'équipage d'armement. En effet, pour maîtriser les véritables métiers de transport maritime des Marchandises, il est primordial d'assurer des moyens performants et un personnel qualifié et expérimenté dans ce domaine particulier. Ainsi, toute Compagnie Maritime devrait définir des procédures et des stratégies adéquates pour prévoir :

- ↪ Une gestion efficace des pièces de rechange, des vivres et des soutes ;
- ↪ Une gestion de stocks optimale assurant un stock de sécurité et évitant le coût de surstockage ;
- ↪ Un bon traitement de la paie du personnel navigant respectant les exigences syndicales des marins ;
- ↪ Une procédure de recrutement adéquate pour recruter un personnel navigant qualifié ;
- ↪ Une procédure permettant l'ultime respect des normes internationales de sécurité et de sûreté pour une bonne notation internationale (la classe de la flotte selon leur état et leur ancienneté). En effet, toute déficience du navire pouvant entraîner soit sa suspension (retrait de certificat de navigation), soit sa détention (obligation de réparation avant le départ) ;
- ↪ Un plan préventif de la maintenance de la flotte pour éviter les pannes éventuelles qui pourront entraîner des coûts colossaux relatifs aux arrêts techniques et à la dégradation des performances (vitesse, consommation de fuel..)

- ↳ Une politique efficace de Recouvrement permettant de collecter les fonds de la Compagnie et de protéger ses actifs ;
- ↳ Une stratégie qui s'aligne sur la pratique internationale pour l'affrètement des navires ;
- ↳ Une bonne gestion des assurances (franchise, taux de couverture, renouvellement...) pour se protéger contre les éventuels accidents qui sont inhérents à l'activité (nauffrage, avaries...).

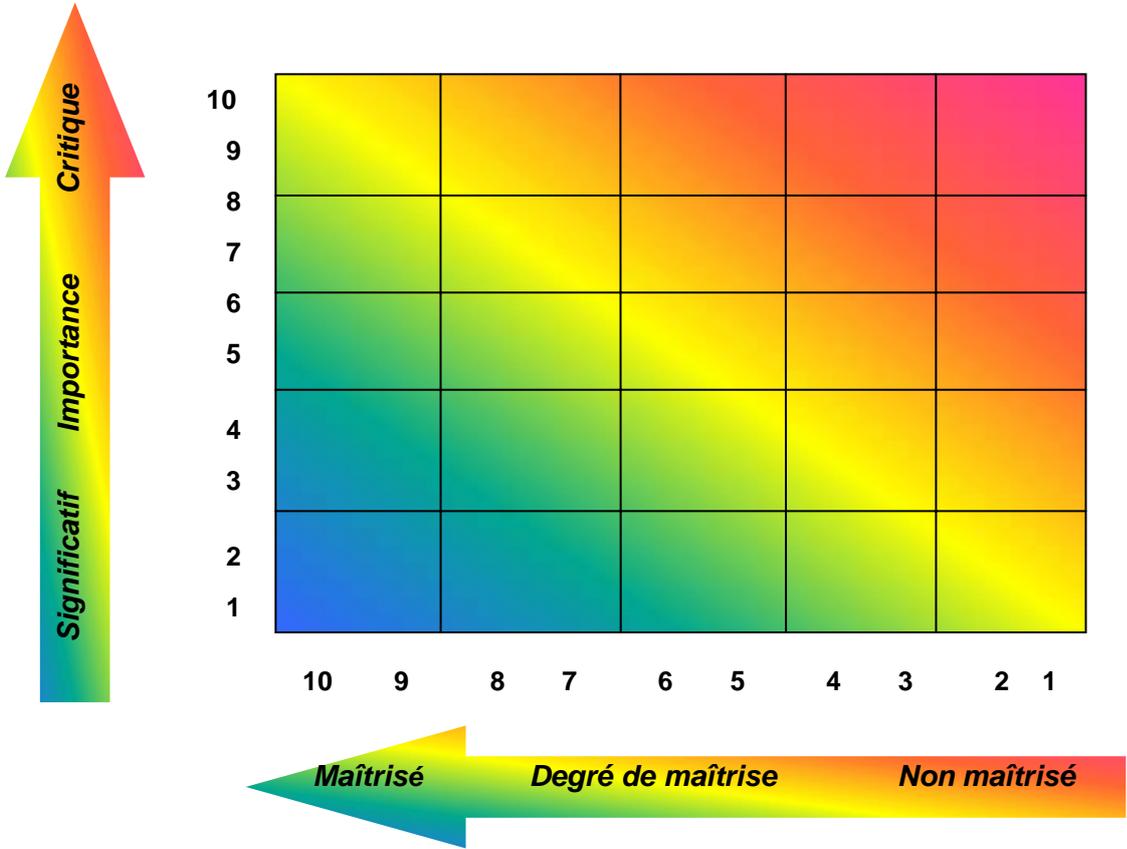
Ainsi après avoir évalué les contrôles mis en place par la Compagnie Maritime pour faire face à ses risques, nous estimons qu'elle devrait creuser d'avantage pour mettre en place d'autres contrôles efficaces permettant de cerner ses activités critiques et de protéger ses fonds contre tout détournement éventuel.

SECTION 2 : SYNTHESE DES CARTOGRAPHIES DES RISQUES PAR PROCESS

Cette section va synthétiser l'importance des risques et le degré de maîtrise des contrôles mis en place pour chaque type de processus (Lignes régulières, Tramping et Logistique) de la Compagnie Maritime sous forme des cartographies des risques.

A- Comment lire une cartographie des risques :

Avant de passer à l'élaboration des cartographies des risques des différents process, nous allons commencer pour illustrer la méthodologie de la lecture d'une cartographie des risques en fonction des notations données à l'importance des risques et au degré de maîtrise des contrôles mis en place. (voir ci-dessous).



ECHELLES DE NOTATION DE L'IMPORTANT ET DU DEGRE DE MAITRISE DES RISQUES :

IMPORTANT :

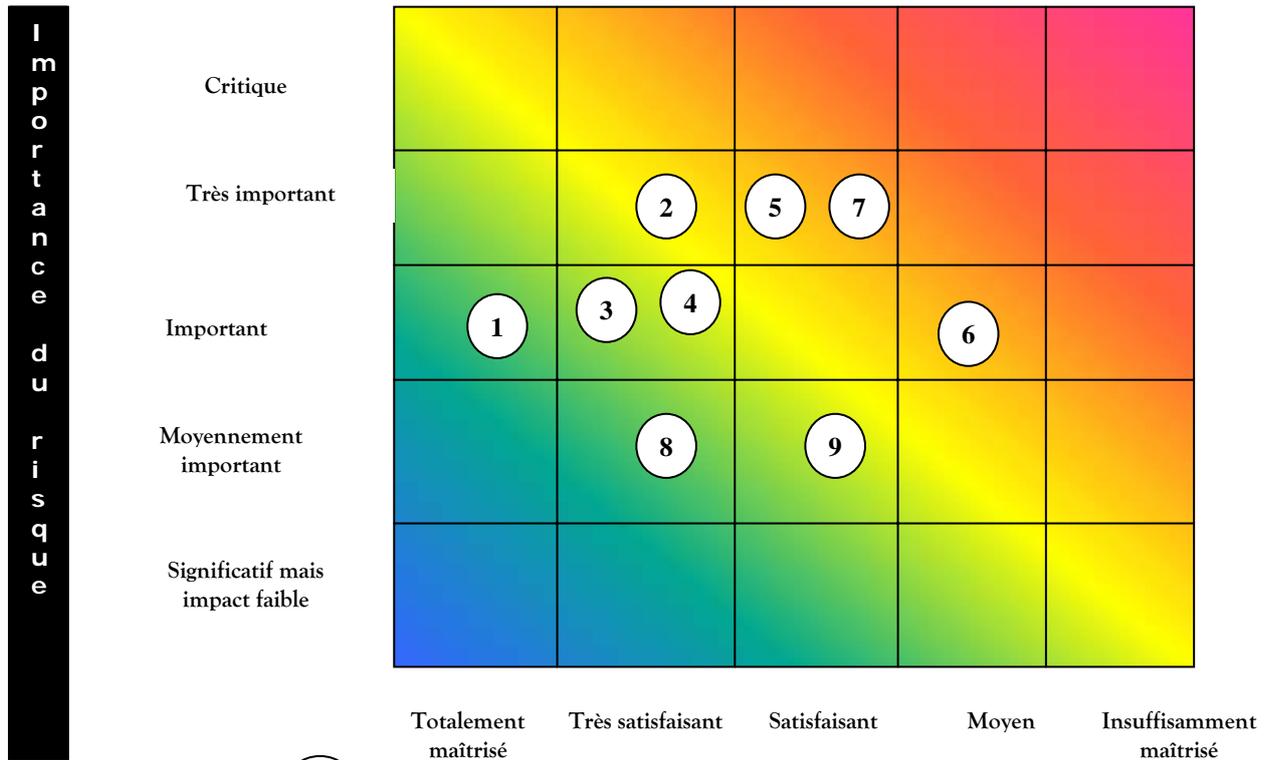
Notation	Description	Description des conséquences potentielles
1 – 2	Significatif mais impact faible	Risque qui n'affecte pas la performance quotidienne de l'entreprise, à impact faible sur la situation financière et qui n'a aucun impact sur l'image de marque de l'entreprise.
3 – 4	Moyennement important	Risque à perturbation mineure sur les activités quotidiennes de l'entreprise, situation rapidement contrôlée, impact moyen sur la situation financière, impact mineur sur l'image de marque de l'entreprise.
5 – 6	Important	Risque à perturbation modérée sur les activités quotidiennes de l'entreprise, impact élevé sur la situation financière, situation maîtrisée avec une assistance extérieure, impact modéré sur l'image de marque de l'entreprise.
7 – 8	Très important	Risque qui induit une perte de la capacité et la fonctionnalité de l'activité, perturbations étendues, situation non maîtrisée mais absence d'effets préjudiciables sur la continuité d'exploitation, impact majeur sur la situation financière, impact significatif sur l'image de marque de l'entreprise.
9 – 10	Critique	Impact majeur sur l'activité, faillite, perte financière démesurée, dommages irréparables sur l'image de marque.

CONTROLE :

Notation	Description	Description des conséquences potentielles
1 – 2	Insuffisamment maîtrisé	Absence de contrôle pour pallier le risque : risque résiduel très élevé
3 – 4	Moyen	Contrôle ne couvrant qu'une faible partie du risque : risque résiduel élevé.
5 – 6	Satisfaisant	Contrôle couvrant une partie importante du risque : risque résiduel faible mais à suivre
7 – 8	Très satisfaisant	Contrôle couvrant la majeure partie du risque : risque résiduel non significatif
9 – 10	Totalement maîtrisé	Contrôle permettant une couverture totale du risque : risque résiduel nul.

..

B- Cartographie des risques « lignes régulières »



- 1 Dépassement de la capacité réglementaire des navires.
- 2 Application des tarifs erronés ou non autorisés ;
- 3 Capacités non vendues (non mise à jour des quotas, annulations...).
- 4 Ventes supérieures aux capacités (respect des quotas, gestion des réservations...).
- 5 Exactitude et exhaustivité de la facture cargo effectuée par les agences (manifestes).
- 6 Erreur sur les recettes ou résultats des pools (calcul, facturation...).
- 7 Erreur ou omission de comptabilisation du chiffre d'affaires fret cargo.
- 8 Exactitude et exhaustivité des commissions des agents, des frais portuaires et des prestations complémentaires facturées par les agents.
- 9 Comptabilisation erronée des commissions agences, des frais portuaires et des prestations complémentaires.

Ainsi, la hiérarchisation des risques « lignes régulières » font ressortir les risques les plus importants et nécessitant la mise en œuvre de mesures de maîtrise renforcées et nécessitant la mise en œuvre de mesures de maîtrise renforcées.

Ces risques se détaillent

- ↙ Erreur ou omission
- ↙ Erreur sur les recettes
- ↙ Exactitude et exhaustivité de la facturation cargo effectuée par les agences (manifestes,...) ;

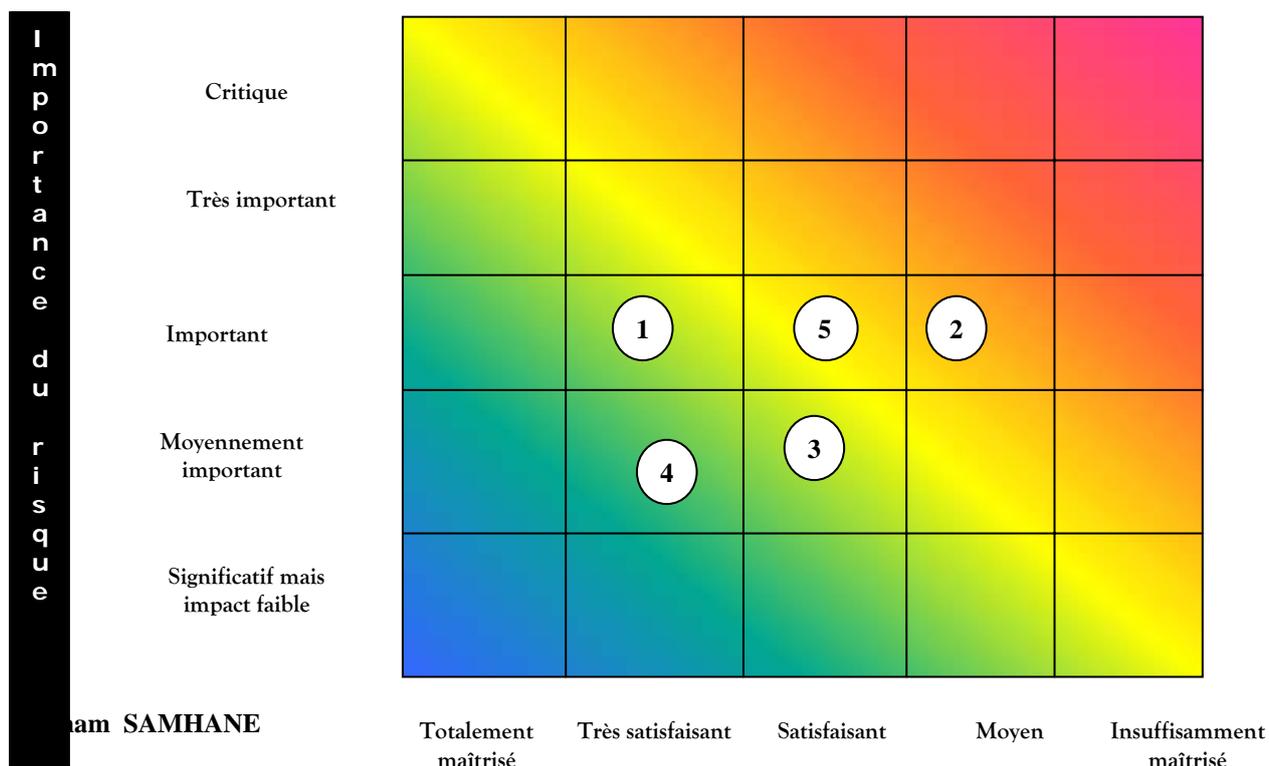
Ceci est dû à des insuffisances aux niveaux suivants:

- ↪ Contrôle fastidieux du fait du volume important des comptes d'escales rapprochés à la facturation, engendrant un retard dans le contrôle (30 jours en moyenne), sans que cela ne puisse garantir un contrôle exhaustif des rubriques du compte d'escale.
- ↪ Absence de visibilité sur les résultats des pools du fait de l'externalisation des contrôles aux secrétariats de pool et de la transmission tardive des documents par les autres armateurs.
- ↪ Comptabilisation du chiffre d'affaires « Cargo » (**la saisie de la facturation sans aucun contrôle à postériori**).
- ↪ Délais de traitement long (traitement manuel des manifestes comptables).

Les plans d'actions à mettre en place pourraient être orientés selon les axes suivants:

Automatisation des traitements et des contrôles des comptes d'escale (saisie des manifestes et des comptes d'escales, croisement des données des manifestes comptables et des comptes d'escale) notamment par la mise en place de liaison avec les partenaires (liaisons EDI avec les agents maritimes, interfaces, compatibilité des formats des données échangées...).

C- Cartographie des risques « tramping » :



- ① Annulation d'une commande de transport par client.
- ② Application de tarifs de vente non appropriés.
- ③ Exactitude et exhaustivité de la facturation des prestations de tramping par la Compagnie (volume, tarifs unitaires, durée...).
- ④ Exactitude et exhaustivité du chiffre d'affaires tramping comptabilisé.
- ⑤ Risque lié à l'affrètement des navires pour le Tramping.

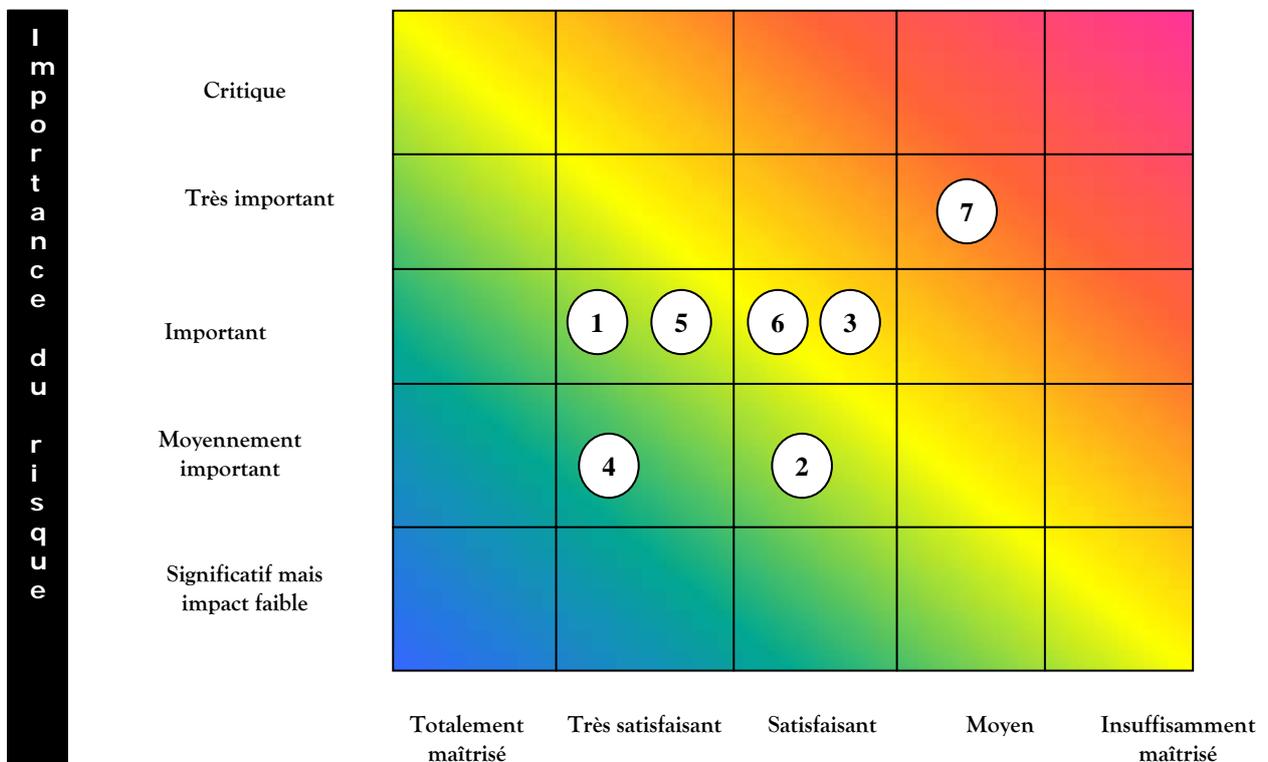
En guise de conclusion, la hiérarchisation des risques et l'identification des contrôles pour l'activité ventes **Cargo - Tramping** font ressortir les principales conclusions suivantes :

- ↪ Niveau de contrôle interne globalement satisfaisant ;
- ↪ Néanmoins, le niveau de maîtrise des risques pourrait être amélioré. En effet, la négociation des contrats est à l'appréciation d'une seule personne qui détient la latitude de décision et de négociation (absence de critères et de standards pour l'appréciation des daily cost et des marges).

Les **pistes d'améliorations** suivantes pourraient être adoptées:

- ↪ Définition des critères et des standards par la Compagnie pour l'appréciation des daily costs et des marges ;
- ↪ Séparation des tâches de facturation et de contrôle.

D- Cartographie des risques « logistique ou gestion des conteneurs » :



- 1 Evaluation incorrecte du besoin global en conteneurs (achat, location) ;
- 2 Indisponibilité de conteneurs dans un port ;
- 3 Non fiabilité des positions des conteneurs sur le système ;
- 4 Restitution tardive des conteneurs loués ;
- 5 Inexactitude des loyers facturés par les prestataires (prix de loyers, spécificités, durée...) ;
- 6 Dégradation du parc des conteneurs ;
- 7 Non exhaustivité des recettes « surestaries »

Ainsi, la hiérarchisation des risques et l'identification des contrôles du processus '**Gestion du parc des conteneurs**' font ressortir les conclusions suivantes :

- ↳ Un niveau de contrôle globalement satisfaisant,
- ↳ Certaines insuffisances liées à l'outil de gestion à savoir :
 - dépendance envers les agents pour la détermination des positions des conteneurs du fait du retard de mise à jour des positions des conteneurs sur système (traitement semi automatique, absence d'interface avec les agents,...) ;
 - suivi des besoins en maintenance des conteneurs : besoins en réparations, aspects extérieurs impactant l'image de marque de la compagnie vis-à-vis des clients ;
 - Absence d'interface entre la comptabilité et le système de facturation des surestaries pour les clients guichets (clients de passage) ;
 - Absence d'un rapprochement entre les journaux de saisie de la facturation « Surestaries » avec les recettes remises à la Caisse centrale pour les clients guichets.

Les **pistes d'amélioration** pourraient être orientées selon les axes suivants:

- ↳ amélioration de la lecture des positions des conteneurs sur le système de gestion (liaisons automatiques avec les agents maritimes,...) ;
- ↳ calendrier de maintenance du parc (calendrier paramétré sur le système, mise à jour par les agents ...) ;
- ↳ Prévoir une interface entre le système comptable et celui de la facturation des « Surestaries » pour les clients guichets pour s'assurer de l'exhaustivité des recettes encaissées.

Pour boucler notre étude et sous la lumière de ce qui ce précède, nous allons consacrer ce dernier chapitre à l'établissement des programmes de travail nécessaires pour l'audit interne qui va veiller à un contrôle permanent pour pallier aux risques et pour une mise à jour continue des différentes cartographies citées ci-dessus.

CHAPITRE 3 : ETABLISSEMENT DES PROGRAMMES DE TRAVAIL POUR L'AUDIT INTERNE

En fin, ce chapitre qui va être la résultante de la cartographie des risques, résumera les différents risques auxquels la compagnie est exposée ainsi que les travaux les plus étendus qui seront effectués par la Direction de l'audit Interne. Pour y arriver, il faudra établir un plan d'audit qui devrait rassembler les critères suivants :

- ↪ Le plan d'Audit Interne consiste en la définition d'un planning des activités d'audit : la détermination du programme d'audit, le périmètre et la fréquence de réalisation. Il est entendu que ce plan d'audit est fondé sur une analyse des risques et des contrôles ressorties des cartographies.
- ↪ Le plan d'audit va permettre de déterminer, compte-tenu des risques identifiés, de leur hiérarchisation et des contrôles mis en œuvre, les tests devant être effectués par l'audit interne pour garantir une efficacité et une permanence des contrôles.

Il est entendu que le programme d'audit doit être mis à jour et adapté et ceci notamment en fonction des éléments suivants:

- ↪ modification de l'organisation et des process (évolution du système d'information par exemple) ;
- ↪ évolution des risques (évolution de l'environnement réglementaire ou changement d'actionnaires...)
- ↪ évolution des contrôles mis en place face aux risques couverts ;
- ↪ expérience des équipes d'audit (contrôles existants mais ils ne sont pas efficaces ...).

En guise de conclusion et pour pallier aux différents risques schématisés dans les cartographies (voir ci-dessus "chapitre 2"), les programmes de travail à mettre en œuvre, pour chaque type de process, par l'audit interne se résument comme suit :

1- LIGNES REGULIERES :

Risque 1	: Dépassement de la capacité réglementaire des navires ;	
Risque 3	: Capacités non vendues du fait de la non mise à jour des allocations par port ;	
Risque 4	: Ventes supérieures aux capacités (respect des quotas, gestion des réservations...).	
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
1. Faire une sélection des états des réservations des agents maritimes, récupérer les capacités réglementaires des navires et vérifier que le Service Délégations Commerciales centralise les réservations et contrôle le non dépassement des capacités.	☒ 1 état de réservation par navire	☒ Chaque trimestre pour 2 navires
2. Faire une sélection des manifestes cargo et des connaissements correspondants et vérifier que ceux-ci ont été validés par l'agent maritime.	☒ 25 manifestes cargo	☒ 1 fois par trimestre
3. Pour la même sélection précédente, récupérer les connaissements et vérifier leur validation par le commandant de bord.	☒ 25 manifestes cargo	☒ 1 fois par trimestre

Risque 2 : Application des tarifs erronés ou non autorisés		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire une sélection de prestations de transport lignes régulières et vérifier que le Service Contrôle des recettes effectue un contrôle des tarifs utilisés par rapport à la liste des tarifs officiels validée par la Direction Cargo. 2. Pour la même sélection, vérifier que les remises accordées par les agents maritimes aux clients sont validées par la Direction Cargo. 	<p>≈ 25 prestations de transport lignes régulières</p>	<p>≈ Une fois par trimestre</p>

Risque 6 : Erreur sur les recettes ou les résultats des pools (calcul, facturation)		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifier la synthèse globale préparée par le secrétaire maritime du pool (à la fin de chaque cycle) par rapport au détail des dépenses et des recettes poolables par navire ; 2. Pour les cycles sélectionnés, vérifier les décomptes du pool ainsi que les PV validés par les partenaires ; 3. S'assurer de la bonne comptabilisation des soldes validés dans le PV ; 4. Faire un suivi des règlements des partenaires pour recouvrer les créances dans le délai ; 5. Vérifier la mise à jour systématique de tous les éléments au terme de chaque pool (le type du pool, partenaire, durée, rotation...) 	<p>≈ 3 cycles pour chaque pool</p>	<p>≈ Une fois par trimestre</p>

Risque 9	: Comptabilisation erronée des commissions agences, des frais portuaires et des prestations complémentaires	
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour la même sélection des prestations citées ci-dessus, vérifier que le Service Contrôle financier contrôle les charges constatées sur le système par rapport aux comptes d'escales physiques transmis par les agents ainsi qu'aux différentes pièces justificatives (factures, note de débit...); 2. S'assurer de la bonne imputation des charges relatives à l'escale du navire dans les rubriques analytiques correspondantes (nécessaire pour fiabiliser le résultat présenté par le contrôle de gestion). 	<p>☒ prestations de transport régulières</p> <p>☒ lignes</p>	<p>☒ chaque trimestre</p>

2- ACTIVITE TRAMPING

Risque 1	: Annulation d'une commande de transport par un client	
Risque 5	: Risque lié à l'affrètement des navires	
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire une sélection des navires affrétés et s'assurer de l'existence d'une confirmation écrite du client avant l'opération d'affrètement du navire par la Compagnie ; 2. En cas de désistement, s'assurer de la facturation des pénalités au client après accord et validation de la Direction Cargo. 3. Examiner les chartes parties d'affrètement pour s'assurer du Daily Cost du navire et de sa durée de location d'une part et pour vérifier la conformité du navire affrété à la commande du client d'autre part. (les caractéristiques du navire sont en fonction de la marchandise transportée). 	<p>☒ Pour tous les navires affrétés pour le Tramping</p>	<p>☒ A chaque affrètement</p>

Risque 2 : Application des tarifs de vente non appropriés		
Risque 3 : Exactitude et exhaustivité de la facturation des prestations de Tramping par la Compagnie (Volume, tarifs unitaires...)		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
1. Faire une sélection des prestations de tramping à partir du système et remonter au dossier commercial ;	⊗ 25 prestations de transport Tramping	⊗ Chaque trimestre
2. Vérifier le calcul de la marge par voyage et valider les tarifs appliqués ;		
3. Vérifier l'approbation des tarifs appliqués par la Direction Générale.	⊗ 25 factures Tramping	⊗ Chaque trimestre
4. Vérifier l'exactitude des éléments de facturation (quantités transportées en tonnage ou en volume) par rapport au connaissance original cacheté par le commandant du navire ;		
5. Vérifier l'exactitude des éléments de facturation (tarifs unitaires appliqués) par rapport aux éléments de calcul de la marge validée par la Direction ;		

Risque 4 : Exactitude et exhaustivité du chiffre d'affaires tramping comptabilisé		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
1. Rapprochement du chiffre d'affaires commercial et chiffre d'affaires comptable à tester.	N/A	⊗ Trimestriel

3- **FONCTION LOGISTIQUE (GESTION DU PARC DES CONTENEURS) :**

Risque 1	: Evaluation incorrecte du besoin global en conteneurs (Location, achat...);	
Risque 2	: Indisponibilité des conteneurs dans les ports étrangers ;	
Risque 3	: Non fiabilité des positions des conteneurs sur le système.	
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
1. Faire une sélection de 25 positions des conteneurs par port, en temps réel et vérifier que la Direction Logistique fait un suivi quotidien des fichiers centralisés de gestion des mouvements des conteneurs aucun retard ;	⊗ 25 positions des conteneurs différents pour agents maritimes.	⊗ Chaque trimestre
2. Vérifier la réponse du siège (Direction Logistique) pour honorer les besoins des agents maritimes en demandant des explications pour chaque solution adoptée (location, achat, redéploiement des conteneurs d'un autre port...).	⊗ Les derniers besoins réclamés par les agents maritimes en conteneurs	⊗ Chaque trimestre

Risque 4	: Restitution tardive des conteneurs loués	
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
1. Faire une sélection de conteneurs loués par la Compagnie et s'assurer du suivi du planning de restitution de ces conteneurs au fournisseur par la Direction Logistique.	⊗ 10 conteneurs loués	⊗ Chaque trimestre

Risque 5 : Inexactitude des loyers facturés par les prestataires (prix du loyer, spécificité, durée, ...)		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire une sélection des factures de location des conteneurs, récupérer les factures internes établies par la Direction Logistique et s'assurer de leur correspondance aux mêmes prestations. 2. Vérifier ensuite que la Direction Logistique procède au rapprochement des factures envoyées par les prestataires aux différents contrats de location conclus avec les loueurs. 	<p>⊗ 25 factures de location des conteneurs</p>	<p>⊗ Chaque trimestre</p>

Risque 6 : Dégradation du parc des conteneurs		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérifier le respect des plans de maintenance et de réparation d'une façon régulière par les agents maritimes et leur suivi par la Direction Logistique. 	<p>N/A</p>	<p>⊗ Chaque Mois</p>

Risque 7 : Non exhaustivité du Chiffre d'affaires « surestaries »		
Programme d'audit interne correspondant	Etendue de la sélection	Fréquence de contrôle
<p>1. Sélectionner un échantillon des dossier-navire et faire une revue exhaustive de leurs connaissements pour préparer une base de données servant à la vérification de la facturation des surestaries : date d'arrivée du navire, numéro de BL, nombre de conteneurs « TC », numéro de TC, réceptionnaire...</p> <p>2. Validation du nombre de jour utilisé pour le calcul de ces surestaries par rapprochement de :</p> <p> ☒ Date d'arrivée (date de reconnaissance ODEP) / date de facture ;</p> <p> ☒ Date de sortie / Date de restitution (dates puisées du fichier logistique) ;</p> <p> ☒ Date début / Date fin surestaries (Dates portées sur la facture).</p> <p>3. Rapprochement entre la recette commerciale (fichier pré-comptable) et la recette comptabilisée et investiguer les écarts éventuels.</p> <p>4. Effectuer des contrôles inopinés au moment de la remise des états d'encaissement des surestaries (des clients guichet) entre l'agent facturation Logistique et le Caissier Central à la fin de la journée.</p> <p>5. Examiner les comptes clients « surestaries » ayant des facilités de paiement et se prononcer sur la probabilité de recouvrement de leurs créances en se conformant aux procédures du groupe (en termes de délai).</p>	<p>☒ 25 dossiers navires</p> <p>N/A</p> <p>☒ Recette journalière</p> <p>☒ Exhaustivité</p>	<p>☒ Chaque trimestre</p> <p>☒ Chaque mois</p> <p>☒ Contrôle inopiné</p> <p>☒ Chaque Mois</p>

Il faut signaler que l'audit ne doit pas se substituer aux contrôles devant être réalisés par les opérationnels. De ce fait, pour les risques les moins couverts, il est prioritaire de mettre en place des mesures de contrôle interne sous la responsabilité des opérationnels (plan d'actions), avec un suivi de l'Audit interne. Dans un deuxième temps, ces risques seront inclus dans le champ de l'audit interne qui s'assurera de l'efficacité et de la permanence des contrôles mis en place et mettra à jour la cartographie des risques.

Ainsi, la cartographie des risques a servis, pour la Direction d'audit, en tant que guide pratique pour planifier ses missions et dérouler les diligences et les travaux de la profession (tests alternatifs, revue analytique et rapprochement, éléments probants, test de cohérence...etc) en se penchant sur les zones de risques.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La gestion des risques repose sur un processus de prise de conscience et d'activités en constante mutation. Au sein d'une entreprise, elle présuppose par conséquent l'introduction et l'application d'une méthode adaptée au caractère particulier de la gestion des risques.

L'objectif et le contenu de l'analyse des risques consistent à évaluer et à apprécier les causes et les conséquences reconnues dans l'entreprise. En effet, dans l'évaluation, la probabilité de survenance des causes reconnues est déterminée selon des critères de fréquence. La portée des conséquences reconnues est elle aussi évaluée et exprimée par un degré de gravité. Ces degrés permettent également d'inclure les préjudices causés aux êtres humains et à la nature, qui ne peuvent être chiffrés financièrement (dans le secteur maritime par exemple : le manquement au respect des normes internationales de la pollution pourrait engendrer des dégâts fatals pour notre environnement et notre richesse halieutique.

Ainsi, il arrive quotidiennement, dans une Compagnie Maritime en particulier ou dans n'importe quelle entreprise, qu'on ne soit pas globalement conscient des risques; ceci cause bien souvent de mauvaises expériences et une prise de conscience tardive. Par contre les risques peuvent être systématiquement gérés lorsqu'ils sont globalement reconnus et lorsque l'on connaît leurs domaines influençables. C'est pourquoi les entreprises doivent chercher à promouvoir activement la prise de conscience des risques. A cet effet, il convient donc d'élaborer une cartographie des risques en suivant les étapes suivantes :

- a- Recenser et hiérarchiser les risques par process critique ;
- b- Identifier et évaluer les contrôles mis en place ;
- c- Elaborer le programme d'audit interne pour la mise à jour de la cartographie des risques.

La prise de conscience des risques constitue donc le point de départ d'une gestion de risque ciblée dans l'entreprise.

Il faut noter que dans l'absence de normes de comparaison, nous n'avons pas pu se baser sur d'autres études de risques élaborées par des Compagnies maritimes pour pouvoir répertorier exhaustivement les risques du secteur maritime en général et les rapprocher avec ceux ressortis ci-dessus dans le but de se prononcer sur leur ampleur globale.

CONCLUSION

Ainsi, notre étude a permis de dresser le canevas de l'élaboration d'une cartographie des risques à travers un cas purement pratique d'une Compagnie Marocaine de transport maritime des marchandises, qui reflète l'image de niveau de développement de secteur maritime au Maroc, depuis le recensement et la hiérarchisation des risques par process jusqu'à l'établissement des programmes d'audit et la formulation des recommandations nécessaires.

Selon cette cartographie, la Compagnie maritime nationale citée ci-dessus présente des risques opérationnels importants qui vont entraver son développement à l'échelle mondiale et l'empêcher à surmonter les défis stratégiques actuels de secteur. Dans ce contexte, nous recommandons fortement un suivi rigoureux des contrôles mis en place et un déroulement régulier des programmes d'audit susmentionnés.

En effet, les transports jouent un rôle de plus en plus important dans le développement des pays et sont un facteur déterminant des structures de commerce et de production et, donc aussi de l'intégration économique. Pour certains pays, ils peuvent également constituer une source de revenus grâce à la fourniture de services de transport.

Par ailleurs, la plupart des transports internationaux comprennent encore un parcours maritime, et les pays les plus industrialisés ont longtemps possédé d'importantes flottes nationales, avec des équipages nationaux et des navires construits dans des chantiers navals nationaux et battant pavillon national. Tous pour faire face à la mondialisation qui a fait des transports maritimes une industrie extrêmement concurrentielle.

Pour longtemps encore, l'acheminement des marchandises continuera à privilégier prioritairement la voie maritime pour les transports intercontinentaux. Cette affirmation se réfère à un raisonnement aussi simple que prosaïque : c'est la solution la plus rationnelle de par son coût et de par les possibilités de chargement qu'elle offre pour les opérateurs industriels et commerciaux. Même les pays qui n'ont pas d'accès à la mer se trouvent dans l'obligation de choisir des ports d'attache dans les pays voisins.

Cet état de fait érige le transport maritime en secteur vital pour le développement économique de tout pays à travers la facilitation de ses échanges extérieurs avec les fournisseurs et les clients de son économie.

De facto, sa compétitivité reste étroitement liée à la performance de son dispositif portuaire et au professionnalisme des armateurs qui y opèrent.

Il en découle une exacerbation de la compétition entre les différents ports situés dans une même région ou même dans un même pays pour attirer le maximum de trafic de marchandises. De même, les armateurs se livrent bataille sur les ports de taille internationale pour s'y approprier des parts de marché importantes.

Etant donné l'ampleur des investissements consentis par les grandes compagnies maritimes mondiales, il devient de plus en plus difficile pour les pays en voie de développement comme le notre de rester compétitifs dans le secteur du transport maritime.

Effectivement, soumises à une concurrence de plus en plus intense sur les marchés de ligne régulière au cours des 20 dernières années, les compagnies de transport maritime ont dû adopter des stratégies innovantes pour réduire leurs coûts et accroître leur productivité.

Par ailleurs, les progrès des technologies de l'information et de la communication ont également eu une incidence sur le commerce et les transports. Des systèmes avancés d'exploitation et de gestion ont permis de rationaliser les coûts, d'optimiser l'exploitation du matériel et d'améliorer les relations avec les consommateurs.

Ainsi, les pays en développement doivent se doter de l'infrastructure juridique et matériel nécessaire pour tirer parti des technologies de l'information et de la communication. Il faut également que les prestataires de services de transport s'équipent en systèmes d'information afin d'améliorer leur compétitivité.

Pour le Maroc, le commerce extérieur qui est essentiel pour la santé de son économie et son niveau social, repose presque totalement sur le transport maritime. La disponibilité et l'efficacité des liaisons maritimes et des infrastructures portuaires adoptées sont donc de la plus haute importance pour le pays.

Dans ce contexte, les principales priorités du développement du Secteur de Transport Maritime au Maroc peuvent se résumer comme suit :

- Augmenter l'efficacité opérationnelle et économique du secteur pour s'adapter aux normes internationales de l'exploitation des navires (fret et passagers) et des installations portuaires ;
- Utiliser le développement de Tanger Med pour attirer des compagnies maritimes de transport des conteneurs qui relieront directement le Maroc avec ses sources d'approvisionnement et ses marchés d'exportation au-delà de l'Europe ;
- Améliorer les normes de service à la clientèle dans les opérations de ferries dans le cadre du développement du tourisme.
- Supprimer les barrières à la concurrence dans tous les domaines relatifs au transport maritime et mettre en place un système de régulation permettant une concurrence loyale et équitable ;
- Promouvoir l'amélioration des conditions de sécurité, de fiabilité et de service clients conformément aux normes et standards internationaux, particulièrement pour les opérateurs de ferries ;
- Exploiter le développement de Tanger Med pour améliorer les liaisons de transport de conteneurs au-delà de l'Europe et utiliser le processus de réforme portuaire pour développer un secteur portuaire efficace au Maroc ;
- Amélioration de l'environnement dans lequel travaillent les armateurs marocains : flexibilité de l'usage du pavillon marocain : pavillon off shore, taxe au tonnage, fiscalité, financement, etc ;
- Amélioration de la productivité de toute la chaîne logistique caractérisant le transport maritime ;
- Définition du rôle régulateur de l'administration dans un cadre transparent et équitable.

Ces étapes sont essentielles à la fois pour la compétitivité de l'économie marocaine dans son ensemble mais aussi pour la santé du Secteur de Transport Maritime lui-même.

Par ailleurs, face aux enjeux suivants, ces priorités deviennent des urgences à court terme :

◆ **Une libéralisation internationale à pas forcés**

Les différentes négociations engagées depuis plus de cinquante ans sous l'égide du GATT, et plus récemment de l'OMC, ont eu pour objectif d'encourager les échanges internationaux de marchandises. La conclusion d'accords de nature multilatérale, notamment l'Accord Général sur le Commerce des Services -AGCS-, a permis de libéraliser de façon progressive plusieurs compartiments de ce secteur et, par voie de conséquence, d'ouvrir la voie à une réelle expansion du commerce international.

Ce mouvement de libéralisation a créé de nouveaux besoins et devrait accélérer encore davantage le processus de privatisation des ports, notamment en promouvant le modèle de gestion déléguée. De même pour les opérateurs du transport maritime international, lesquels n'arrivent plus à satisfaire les demandes de leurs clients, allongeant de plusieurs mois les délais d'attente.

Cet engorgement ne devrait pas se relâcher dans les années à venir du moment qu'il restera alimenté par la progression du commerce international dont le rythme d'évolution pourrait être le double de celui de la croissance économique mondiale.

Pour y remédier, les armateurs internationaux sont en cours de réalisation d'importantes extensions de capacités, sachant qu'en application des normes ISPS, plusieurs cargos seraient interdits de navigation à l'horizon 2007.

◆ **Une mise à niveau impérative pour le secteur au Maroc**

En dépit de ses deux façades maritimes, le Maroc n'a toujours pas réussi à réinstaurer la culture maritime perdue à la fin de la période de la piraterie au 17ème siècle.

Pourtant, le développement économique du pays en dépend étroitement en raison du degré croissant de son ouverture sur le commerce international.

A ce titre, et pour mettre à profit les accords de libre-échange conclus avec plusieurs pays et régions économiques à savoir l'Union Européenne, les pays arabes, les Etats-Unis d'Amérique et la Turquie, le Maroc a pour ambition de s'ériger en un carrefour de premier plan des échanges entre ses différents partenaires ceci à travers sa promotion en plate-forme régionale aussi bien industrielle que commerciale et logistique.

De même, vu les attentes placées dans la relance du secteur touristique, lequel se fixe pour objectif de recevoir dix millions de touristes à l'horizon 2010, une attention particulière doit être allouée au développement du trafic passagers hors MRE à partir des principaux pays émetteurs que sont la France et l'Espagne.

La position du Maroc sur le marché international se joue en grande partie sur l'état du secteur du transport maritime, sur la capacité de la flotte nationale à desservir tous les marchés du monde dans les délais convenus et enfin sur la qualité des ports du Royaume et des moyens d'acheminement. C'est à ce niveau que s'éprouve la compétitivité du Maroc en matière de transport international et par voie de conséquence en matière de commerce international.

De plus, l'armement marocain est astreint par les nouvelles contraintes de la réglementation internationale sur la sécurité (clandestins, accidents..), nationale optant pour la libéralisation et la libre concurrence (réforme portuaire, refonte du code maritime ...) ainsi que d'autres risques opérationnels tels que la non maîtrise du système de contrôle interne et le traitement des données et des informations dans les délais.

Délaissées par les pouvoirs publics, les compagnies maritimes ne sont plus en mesure de dégager le *cash-flow* nécessaire à l'autofinancement de leurs flottes ni à amortir leurs investissements.

Conscients de ces enjeux, les pouvoirs publics ont entamé la réalisation d'une étude stratégique visant à repérer les dysfonctionnements du secteur et à tracer les voies de développement futur. Le rapprochement du Maroc de ses principaux marchés dans des conditions économiques optimales s'y érige en tant qu'objectif majeur.

Pour ce, toute politique de mise à niveau doit s'articuler autour de plusieurs réformes :

- i. La libéralisation progressive du secteur à travers la suppression des attributions bilatérales de lignes régulières. En effet, avec le lancement du port Tanger Med, le transport des marchandises se ferait essentiellement via le mode de transbordement et accessoirement celui d'escales ;
- ii. Le développement portuaire à inscrire dans une logique de ports *Hub* afin de désengorger les points de transits traditionnels (Casablanca & Mohammedia) en tenant compte de la forte sensibilité du trafic aux coûts de passage des navires et des cargaisons ;
- iii. La modernisation de la flotte nationale, menacée actuellement par la vétusté des navires qui la compose ainsi que par le manque de professionnalisme des marins marocains. La faible culture maritime et l'insuffisance patente des formations locales fragilisent encore davantage les chances du Maroc de se frayer une place dans le monde du transport maritime international. Par conséquent, l'enseignement maritime doit être revu et adapté aux nouvelles pratiques et technologies en vigueur ;

- iv. L'octroi aux armateurs locaux la possibilité de contracter des polices d'assurance auprès de compagnies étrangères aux tarifs compétitifs.

Eu égard à la taille des investissements privés nécessaires pour le renforcement du pavillon, l'Etat devrait à nouveau instaurer des mesures fiscales incitatives pour encourager les opérateurs à s'engager dans ce genre d'opérations.

Devant tous ces risques et enjeux stratégiques qui ont une grandeur internationale, les armateurs Marocains ne peuvent que maîtriser leurs risques opérationnels et les flux de leurs données, informations et fonds pour pouvoir tenir une position de force dans un environnement ouvert à des géants internationaux.

GLOSSAIRE

Transporteur :

Désigne toute personne par laquelle ou au nom de laquelle un contrat de transport maritime de marchandises est conclu avec un chargeur.

Chargeur :

Désigne toute personne par laquelle ou au nom de laquelle un contrat de transport maritime est conclu avec un transporteur et doit s'entendre également de toute personne par laquelle ou au nom de laquelle ou pour le compte de laquelle les marchandises sont effectivement remises au transporteur en relation avec le contrat de transport maritime.

Destinataire :

Désigne la personne habilitée à prendre livraison de la marchandise.

Connaissancement :

Désigne tout document écrit faisant preuve d'un contrat de transport maritime tel que défini ci-dessous.

Contrat de transport maritime :

Tout contrat par lequel un transporteur s'engage, contre paiement d'un fret, à transporter des marchandises par mer d'un port à un autre.

Toutefois, un contrat qui implique outre un transport par mer, un transport par quelque autre mode, n'est considéré comme un contrat de transport maritime que dans la mesure où il se rapporte au transport par mer.

même mer alors que le grand cabotage relie des ports d'un même pays sur des mers différentes ;

Arrimage (stowage) :

Mise en place de la cargaison à bord du navire de façon à assurer d'escale. Le capitaine établit un plan d'arrimage qui indique l'emplacement des marchandises à bord du navire.

Conteneur (TC) :

Boîte généralement métallique aux dimensions normalisées (ISO) pour le transport des marchandises diverses, liquides ou pulvérulentes.

Affrètement d'un navire:

Contrat par lequel une personne met à la disposition d'une autre un navire pour transporter des passagers ou acheminer des marchandises, contre rémunération.

Armement ou armateur :

Propriétaire, affréteur ou gérant d'un navire qui l'équipe pour son exploitation. Commerçant qui exploite des navires de commerce ou de pêche.

Propriétaire ou locataire d'un navire qui se livre à l'exploitation commerciale de celui-ci.

Cabotage national :

Navigation pratiquée par les bâtiments d'une jauge brute inférieure à 300 tonneaux et ne s'éloignant pas à plus de 100 milles marins de leur port d'attache ni à plus de 20 milles des côtes. Navigation maritime effectuée le long des côtes par des navires appelés caboteurs. Navigation maritime à faible distance des côtes, le petit cabotage relie les ports d'un même pays sur une

Jauge (Tonnage) :

Mesure officielle des capacités intérieures des navires. L'unité est le tonneau de jauge (gross ton, register ton) qui vaut 2,83m³.

Compte d'escale « activité fret » :

Document établi par les agents consignataires, qui comprend des charges (frais de port, frais de manutention, commissions d'agences...) et des produits « manutention, fret... ». Le compte d'escale

est accompagné des pièces comptables justifiant les dépenses.

Compte d'escale « activité passage » :

Comprend les débours d'escale des navires et car-ferry exploités par l'armateur.

EVP : Unité correspondant à l'équivalent en marchandises d'un conteneur de 20 pieds, utilisée pour indiquer la capacité d'un porte-conteneurs.

Fret :

Le coût du transport, y compris le coût de la location du conteneur, majoré de la marge de l'armateur transporteur.

Interchangeabilité des billets :

Les armateurs, opérant sur la ligne Tanger – Algésiras, ont convenu que les billets vendus par armateur peuvent être utilisés sur les navires des autres armateurs. Cette pratique se traduit par une opération d'interchangeabilité de billets à la fin de chaque mois. Les billets émis par un armateur, mais utilisés par un autre armateur, viennent en déduction de son chiffre d'affaires. En revanche, les billets des autres armateurs utilisés sur les navires d'un armateur, sont enregistrés au niveau de son chiffre d'affaires au moment de l'opération d'interchangeabilité des billets. L'armateur émetteur de billets perçoit une commission lors de l'opération d'interchangeabilité des billets.

Pavillon :

Drapeau qui indique la nationalité d'un navire. Le pavillon détermine la législation applicable. Pavillon portant les initiales ou l'emblème de l'armateur ou de la compagnie de navigation du navire.

« Tramping », par opposition au « Lignes régulières » :

Terme anglais signifiant vagabondage et employé en navigation maritime dans les ports pour désigner un mode de navigation qui, contrairement aux lignes régulières n'est pas planifié. C'est une technique maritime où des navires polyvalents travaillant en dehors des lignes régulières collectent le fret de port en port.

Navigation d'un bateau sans ligne ou itinéraire fixe, mais en fonction de la demande de transport de marchandises.

Par opposition à la navigation régulière, Les tarifs du tramping sont déterminés sur le marché des frets.

Le « tramp » navigue d'un port à l'autre au gré des offres de chargement. En général, ses chargements sont complets et ne comprennent qu'une sorte de marchandise : charbon, minerai, phosphates, soufre, sucre, farine, céréales, engrais, bois, etc.

TIR : Transport International Routier (camions et conteneurs – frigo),

RoRo (Roll on Roll off) :

Technique de chargement ou de déchargement des navires par rampes d'accès qu'empruntent tous engins sur roues, automoteurs, tractés ou poussés.

Surestaries :

Correspondent au coût de l'immobilisation du conteneur, depuis la date de mise à disposition jusqu'à la date de restitution par le client

Soutes :

Combustibles liquides pour les navires.

Statement of facts (SOF) :

Document établi par l'agent consignataire décrivant toutes les opérations effectuées pour le compte du navire depuis son escale jusqu'au son départ par heure exacte. Il doit être envoyé à l'armateur avec le compte d'escale.

BIBLIOGRAPHIE

Nous présentons ci-après, la liste d'ouvrages et de documents qui ont aidé pour étayer notre réflexion.

OUVRAGES ET ETUDES

1. Abdelkader TIMOULE

Le régime de propriété des bâtiments de Mer. Edition (SONIR).Juillet 1994.

2. Abdellah ABOUSSOROR

L'exécution du contrat de transport maritime de marchandises en droit Marocain et en droit Français. Edition ALTOPRESS Janvier 2000.

3. Rene RODIERE & Emmanuel DU PONTAVICE

Droit Maritime .Edition Précis Dalloz 1991

4. P.BAUCHET

Le transport Maritime .Economica 1992

5. DAMIEN Marie-Madelaine

Aide mémoire : Transport et Logistique. Edition Dunod 2001

6. Lavergne Léon & LAFAGE G.H

Les transports par Mer : René Moreux & Cie 1975

7. LEGRAND Ghislaine

Management des opérations de Commerce International. Edition Dunod 2001.

8. Compte Central des Armateurs de France (CCAF)

Guide Comptable Professionnel pour les Transports Maritimes. CCAF 1999.

9. Drewry Shipping consultants

Etude institutionnelle et stratégique du secteur du transport maritime au Maroc réalisée pour le compte du Ministère d'équipement en 2006.

10.Direction d'audit interne de COMANAV

Mission d'identification des principales zones de risque du pôle Cargo et passage, réalisée en 2005.

11.ERNST & YOUNG

Mission de cartographie des risques réalisée en 2006 pour le compte de COMANAV

12.DELOITTE

Note sur le Risk management et audit interne réalisée en 2005.

13.ZURICH

Note sur Comment gérer les risques avec succès réalisée en 2003.

14.Faculté de sciences juridiques économiques et sociales de Mohammedia

Rapport d'un DESS ayant pour sujet« Industrie des transports maritimes de lignes régulières et les conférences maritimes » réalisé en 2005.

15.Makram CHEMINGUI & Benoit PIGE (deux professeurs à l'université de gestion à Dijon.)

Etude sur la qualité de l'audit : analyse critique et proposition d'une approche d'évaluation axée sur la nature des travaux d'audit. Réalisé en Mars 2004.

16.Cabinet MAG LLOYD Maritime

Evaluation des Services techniques, Armement et des Navires du groupe COMANAV (mission, fonctions et organisations du pôle Armateur) en Juin 2006.

17.Le professeur Mustapha EL KHAYAT pour le compte de COMANAV

Résumé de la conférence sur le Transport Multimodal réalisé en Avril 2005.

18.AICHA ALAOUI :

Direction de la Marine Marchande/Ministère du Transport MAROC

Rapport élaboré en 2002 sur « La facilitation du transport international de marchandises entre les deux rives de la Méditerranée Occidentale ».

19.ROBERT OHANESSIAN

Professeur à Euromed Marseille

Etude en 2005 sur « La pratique du Risk Management dans les pays du Maghreb : L'exemple du Maroc et de la Tunisie ».

20.PROFESSEUR YVES TASSEL ,,

Séminaire en 2006 sur les Assurances Maritimes : Polices Marocaines et Françaises. Faculté de droit de Nantes.

21.BANQUE MAGAZINE

- Le rôle clé du contrôle interne : Magazine N° 616 juillet/août 2000.
- Les spécificités du contrôle interne : Magazine N° 623 MARS 2001

22.HASSANIA CHERKAOUI

La responsabilité internationale des transporteurs maritimes et aériens. Casablanca Sochepress 1987.

23.SALAH EDDINE MELLOULI

La responsabilité du transporteur maritime de marchandises. Tunis : Publication du centre d'études, de recherche et de publication de la faculté de Droit 1993.

24.BMCE Capital

Note réalisée en 2005 sur « Transport Maritime au Maroc : contraintes ou opportunités pour la compétitivité de l'Economie Nationale ? ».

TEXTES LEGAUX, REGLEMENTAIRES ET ADMINISTRATIFS

- le DOC (Dahir des Obligations et des Contrats),
- Loi n° 17/95 relative aux sociétés anonymes,
- Loi n° 9/88 relative aux obligations comptables des commerçants du 30/12/1992,
- Code Général de Normalisation Comptable (CGNC),
- Code de Commerce Maritime (Annexe I au Dahir du 31 Mars 1919- 28 Joumada II 1337 et modifié par le Dahir du 6 juillet 1953 – 24 Chaoual 1372),
- Projet de loi portant Code de Commerce Maritime,
- Arrêté du ministre du transport et de la marine marchande n° 1397-02 du 26 Joumada II 1423 (4 septembre 2002) :fixant les conditions d'exploitation que doivent observer les membres d'équipage de conduite, le personnel navigant de cabine et les agents techniques d'exploitation lors de l'exercice de leurs fonctions,
- Arrêté du ministre de commerce, de l'industrie, des mines et de la marine marchande n°450-63 du 06/11/1963 donnant délégation en application des articles 2 et 3 du dahir de 25 Rabia II 1382(25 Septembre 1962) portant organisation des Transports Maritimes,

- Convention des nations unies sur le transport de marchandises par Mer (Hambourg, 31 Mars 1978),
- Convention portant création de l'organisation maritime internationale : Conclue à Genève le 6 mars 1948 et Approuvée par l'Assemblée fédérale le 6 juin 1955 et Entrée en vigueur le 17 mars 1958,
- Convention collective nationale officiers du 30 septembre 1948,

MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE

- Mémoire d'expertise comptable en France : « Sociétés de transport maritime, Particularités juridiques, comptables et fiscales – Proposition d'une méthodologie de révision des comptes », **BARANGE YANICK, Mai 1996,**
- Mémoire d'expertise comptable en France : « Le contrôle de l'information en provenance des agents chez un armateur maritime », **LAURTREC SOPHIE, Novembre 2002,**
- Mémoire d'expertise comptables en France : « L'agence Maritime et consignataire des navires : rôle, aspects juridiques et économiques et analyse des questions comptables », **Pierre François CORDIER, Décembre 1989.**
- Mémoire d'expertise comptables en France : « Agent consignataire de navires – le réviseur face aux particularités comptables et aux risques spécifiques », **BERTHON JEAN LUC, Novembre 1994,**
- Mémoire d'expertise comptable en France : « Les problèmes de révision de l'activité Transit des entreprises auxiliaires de transport maritime », **Jean –Jacques ROSSIGNOL, Juillet 1992,**
- Notice d'expertise comptable au Maroc « Harmonisation des principes et des règles comptables dans le secteur du transport maritime et apport des normes IAS-IFRS », **AHMED MECHKOUR, Mars 2005.**
- Notice d'expertise comptable au Maroc « Secteur de Transport Maritime au Maroc : Proposition d'une normalisation comptable et d'une approche d'audit spécifique au secteur », **SAMIR JOUTEY, Novembre 2004**

ARTICLES ET REVUES

- « Le droit maritime marocain face au nouvel ordre maritime international », Mohamed Laazizi, Revue Marocaine de droit, d'économie et développement n°38 / 1996-1997, Université Hassan II Ain Chock, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Casablanca,
- « Actualités internationales relatives aux normes comptables » Hassan Allouch, BIP du cabinet Masnaoui 2003 et 2004,
- Article sur le RISK MANAGEMENT ET AUDIT INTERNE (des fonctions -clés pour l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Rélaisé par le cabinet DELOITTE France.

- **ALAOUI, ABDELLAH** « Les transports maritimes par lignes régulières et le nouvel ordre maritime international : point de vue d'un armateur » Revue Marocaine de Droit et d'Economie du développement N°38 (1996-1997).

WEBOGRAPHIE

- Marchandises dangereuses : <http://lois.justice.gc.ca/fr>
- Abréviations : www.ecogexport.com
- Assurances : www.interex.fr/serv/frame
- www.imo.org/Conventions/index.asp
- www.un.org/french/law/los/index.htm
- www.comitemaritime.org/ratific/uninat/uniidx.html
- www.comitemaritime.org/cmidocs/rules_idx.html
- www.lexmaritima.net
- WWW.rdh50.ma (50 ANS de développement Humain –Résidents Marocains à l'étranger).

ANNEXES

Liste des annexes

- 1- Charte partie des navires
- 2- Charte partie tramping
- 3- Protocole de pool
- 4- PV de Pool
- 5- Manifeste
- 6- Connaissancement
- 7- Bon de restitution conteneurs
- 8- Triptyque
- 9- Permis de navigation
- 10- International Tonnage Certificate
- 11- Certificat de conformité
- 12- Fiche d'équipement pour le certificat de sécurité
- 13- Certificat International de sûreté du navire
- 14- Certificat de sécurité du matériel d'armement pour le navire de charge
- 15- Certificat de sécurité de construction pour le navire de charge
- 16- Les intervenants dans la chaîne du transport maritime
- 17- Autres flows charte des processus complémentaires

Les chartes parties

Les pools

Connaissance/BL

Documents de la logistique

Permis de navigation

Certificats de sécurité du navire

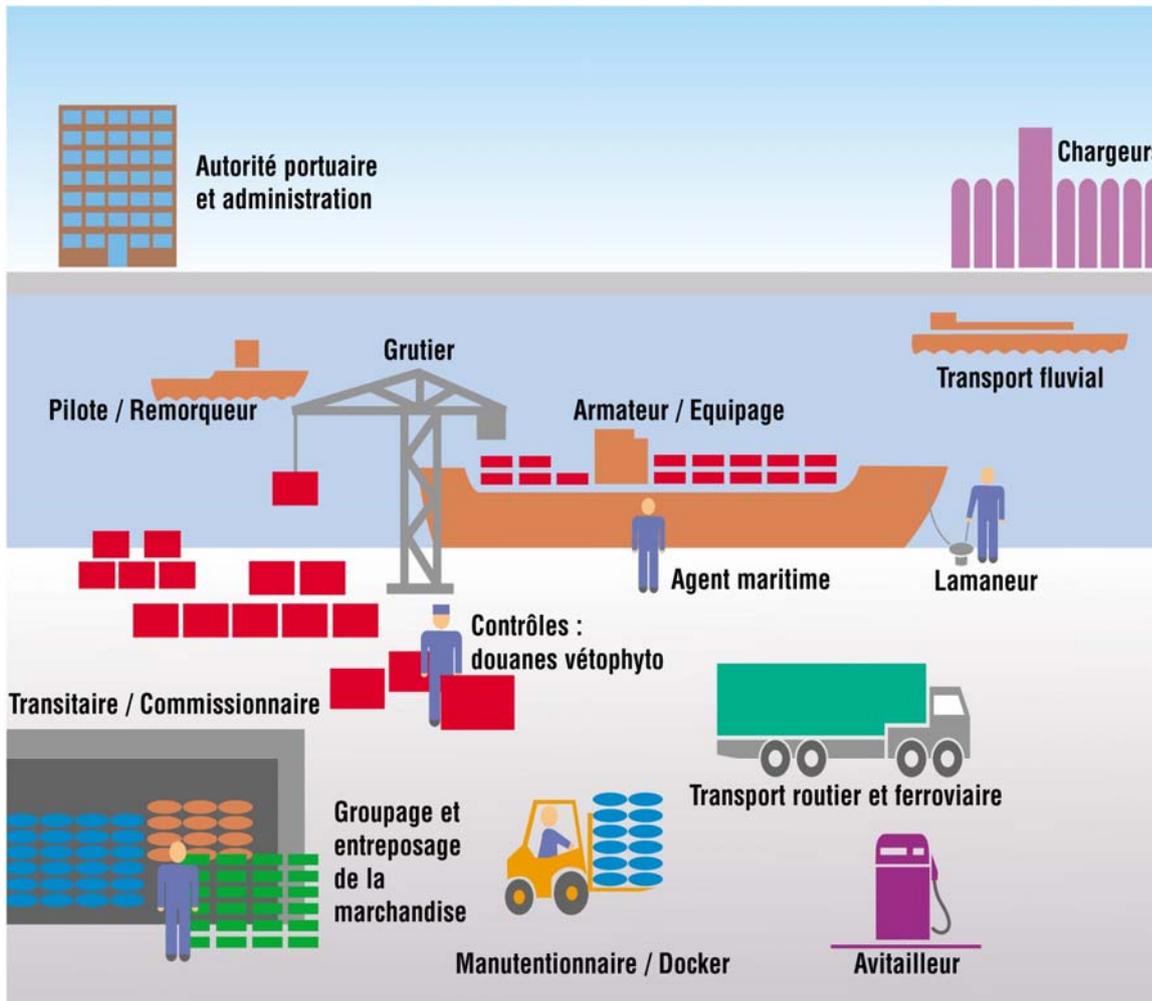
Les intervenants de la chaîne

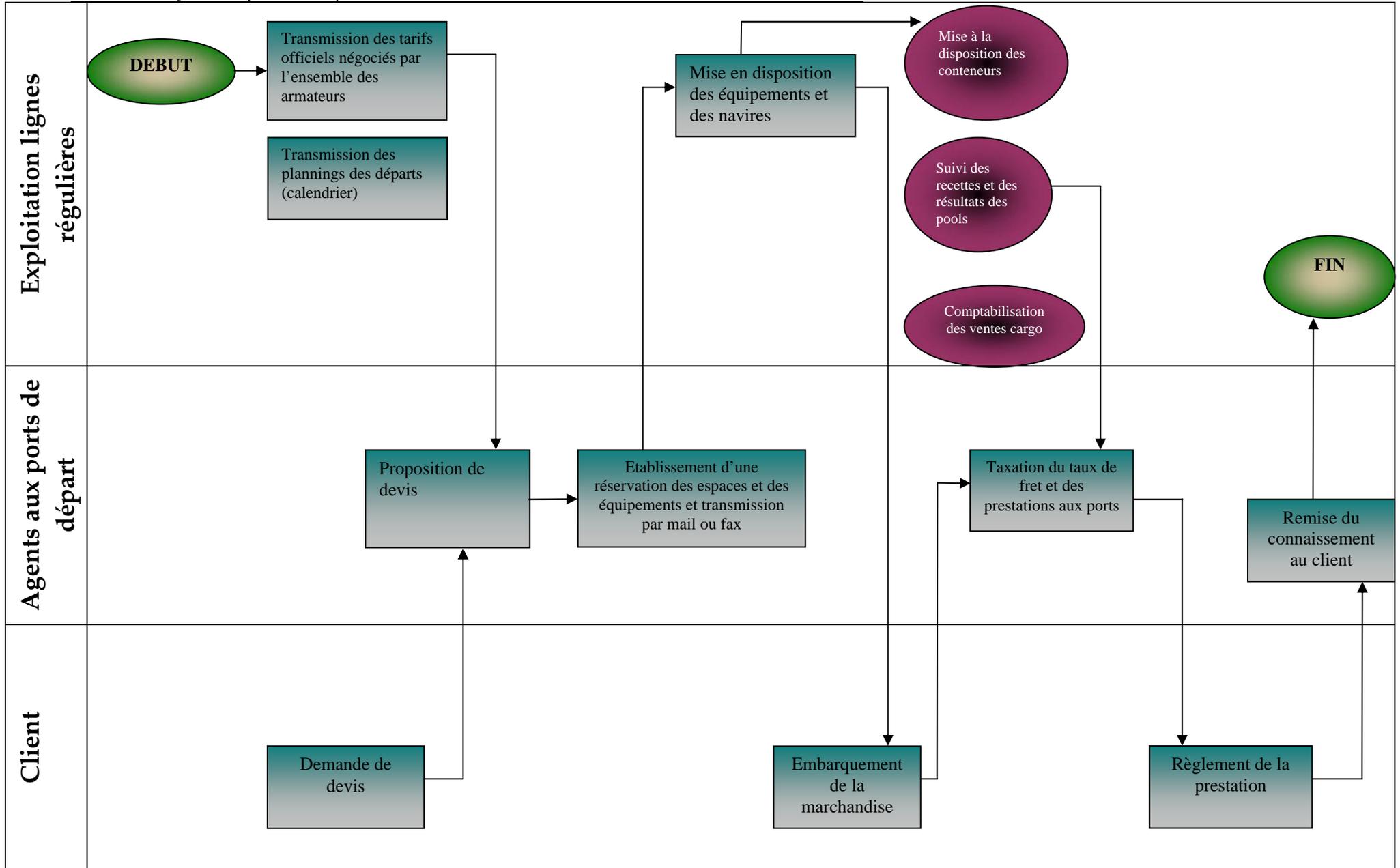
Les autres flow charte

Table des matières

Certificat de tonnage

Les Intervenants dans la chaîne du transport maritime





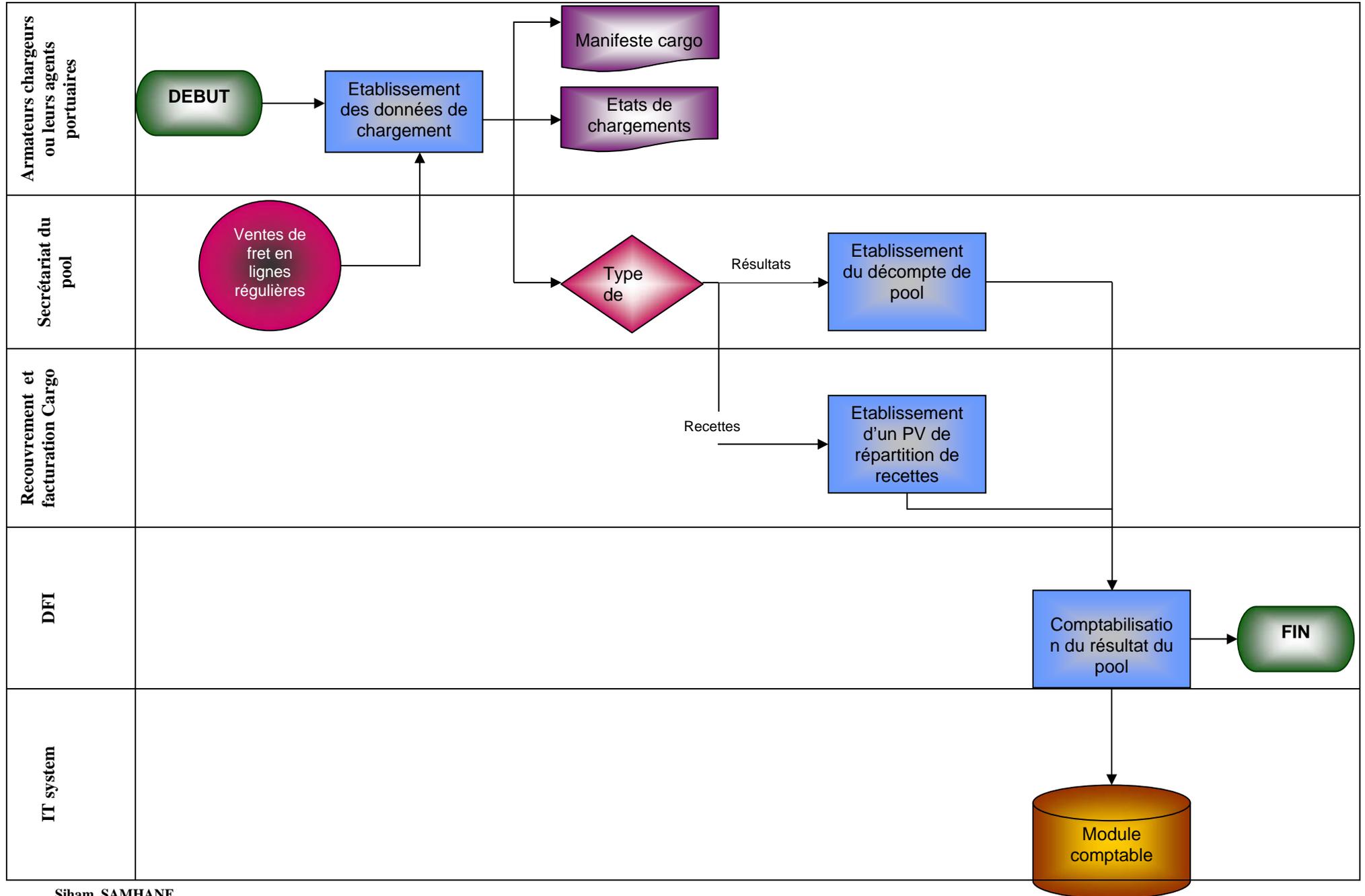


TABLE DES MATIERES

PRESENTATION DU SUJET : INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	1
INTRODUCTION	8

PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE DE L'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT MARITIME MAROCAIN

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	20
---	----

CHAPITRE 1 : LES SPECIFICITES DU SECTEUR DE TRANSPORT MARITIME MAROCAIN	23
--	----

SECTION 1 : CADRE LEGAL DU TRANSPORT MARITIME	23
--	----

A- Le domaine public maritime	24
B- L'autorité maritime	24
C- La navigation maritime	25
D- Le navire	25

I- Conditions communes a tous les navires	26
II- Conditions particuliers aux navires de commerce	26

E- Immatriculation et radiation du navire	26
F- La sécurité de la navigation maritime	27
G- Le contrat d'affrètement d'un navire	27
H- Le connaissance	28
I- Le contrat de transport de marchandise	29
J- Les avaries maritimes	30
K Les assurances maritimes	31

a- Les obligations de l'assureur et de l'assuré	32
b- Les risques couverts	32
c- Assurance pour corps (navires)	33
d- Assurance pour marchandises	33
e- Responsabilité civile en cas de transport des matières dangereuses	33

SECTION 2 : CADRE REGLEMENTAIRE NATIONAL ET INTERNATIONAL	34
--	----

A- Les dispositions réglementaires nationales	34
B- Les dispositions réglementaires internationales	35

1- Les conventions de l'Organisation Maritime Internationale (OMI)	36
2- Les conventions des Nations-Unies	36
3- Les conventions de Bruxelles	37
CHAPITRE 2 : LES PRINCIPAUX PROCESS DE L'ACTIVITE DU TRANSPORT MARITIME.....	38
SECTION 1 : POLE PASSAGE	38
A- Ventes billetterie	38
B- Ventes à bord (DUTY FREE)	42
SECTION 2: POLE CARGO OU TRANSPORT DES MARCHANDISES	44
A- Ventes de fret en lignes réguliers	44
B- Ventes de fret en tramping	50
C- Processus de la fonction logistique	52
1- Recettes Surestaries (Fonction logistique)	52
2 - Process de repositionnement des conteneurs	56
SECTION 3 : POLE SUPPORT	58
A- Gestion des achats : soutes, vivres et pièces de rechange	58
1- Achat des vivres	58
2- Achat des pièces de rechange.....	58
3- Achat de soutes.....	59
B- Affrètement, entretien et maintenance des navires	59
1- Affrètement des navires	59
2- Entretien et maintenance des navires	60
C- Gestion du parc des conteneurs	60
CHAPITRE 3 : DES PROCESSUS COMPLIQUES : RECOURS A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.	62
SECTION 1 : POURQUOI LE RECOURS A LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	62
A- La complexité des processus et la multitude des intervenants et des sources d'informations	63
B- Le recours a plusieurs opérateurs pour ficeler des partenariats de travail : pools de recette ou de résultat.....	63

C- Les agrégats économiques nationaux exposant l'activité a plusieurs risques dont les aléas ne sont pas maîtrisables.....	64
D- Les difficultés d'affrètement dans un marché étroit et ayant un coût d'investissement colossal	65
E- Une concurrence de plus en plus aiguë avec l'ouverture du nouveau port Tanger Med	65
SECTION 2 : ROLE DE LA CARTOGRAPHIE DANS LA MAITRISE DES RISQUES DE L'ACTIVITE DU TRANSPORT MARITIME	66
A- Repérage des risques inhérents aux métiers du transport maritime et les risques lies au contrôle interne tant au niveau de la conception qu'au niveau de l'application	67
B- Détermination d'un cadre de référence permettant de guider dans l'évaluation et dans la mise a jour ultérieure des risques.....	68
C- Détermination d'une stratégie de gestion des risques pour préconiser des solutions opérationnelles adaptées.....	68
D- Elaboration de programme d'audit interne détaillé permettant la mise à jour de la cartographie des risques, son évaluation et le contrôle des mécanismes de gestion mis en place.	69
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	70

DEUXIEME PARTIE : LE CANEVAS D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES ADAPTEE A UNE ACTIVITE DE TRANSPORT MARITIME DE MARCHANDISES AU MAROC - PÔLE CARGO

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	72
CHAPITRE 1 : RECENSEMENT ET HIERARCHISATION DES RISQUES PAR PROCESS.....	75
SECTION 1 : LES RISQUES MAJEURS DE L'ACTIVITE « LIGNES REGULIERES »	75
Risque n° 1 : Dépassement de la capacité des navires	77
Risque N° 2 : Application des tarifs erronés ou non autorises	77
Risque N°3 : Capacités non vendues ou sur vendues : par la mauvaise gestion commerciale	78
Risque N°4 : Exactitude et exhaustivité de la facturation « Fret Cargo » effectuée par les agents maritimes	78
Risque N° 5 : Erreur sur les recettes ou les résultats des pools	79
Risque N° 6 : Erreur ou omission de comptabilisation de CA fret Cargo	79
Risque N° 7 : Exactitude et exhaustivité des commissions d'agents facturées	79
Risque N° 8 : Comptabilisation erronée des charges refacturées par l'agent.....	80

SECTION 2 : LES PRINCIPAUX RISQUES DE L'ACTIVITE « TRAMPING »

Risque N° 1 : Application des tarifs non appropriés	80
Risque N° 2 : Annulation d'une commande de transport par un client	82
Risque N°3: Exactitude et exhaustivité de la facturation des prestations de tramping par la Compagnie (quantité, tarifs unitaires, durée...)	82
Risque N°4: Exactitude et exhaustivité du chiffre d'affaires tramping comptabilisé.....	83
Risque N° 5 : Risque lié à l'affrètement des navires	83

SECTION 3 : LES PRINCIPAUX RISQUES DE LA FONCTION LOGISTIQUE (GESTION DES CONTENEURS ET SURESTARIES) 83

Risque N° 1 : Évaluation incorrecte du besoin global en conteneurs.....	85
Risque N° 2 : Rupture de stock des conteneurs dans un port.....	85
Risque N° 3 : Non fiabilité des positions des conteneurs sur le système	85
Risque N° 4 : Restitution tardive du conteneur détenu en location	85
Risque N°5 : Inexactitude des loyers facturés par les prestataires (prix de loyers, spécificités, durée...)	86
Risque N° 6 : Dégradation du parc des conteneurs	86
Risque N° 7 : Non exhaustivité des recettes surestaries.....	86

CHAPITRE 2 : CONTROLES MIS EN PLACE : IDENTIFICATION ET EVALUATION..... 88**SECTION 1 : LES CONTROLES IDENTIFIES ET LEUR EVALUATION PAR PROCESS** 88

A – ACTIVITE LIGNES REGULIERES	88
B- ACTIVITE TRAMPING	94
C- ACTIVITE LOGISTIQUE (GESTION DU PARC DES CONTENEURS)	96

SECTION 2 : SYNTHESE DES CARTOGRAPHIES DES RISQUES PAR PROCESS 99

A- Comment lire une cartographie des risques	99
B- Cartographie des risques « lignes régulières »	103
C- Cartographie des risques « tramping »	105
D-Cartographie des risques « logistique ou gestion des conteneurs »	107

CHAPITRE 3 : ETABLISSEMENT DES PROGRAMMES DE TRAVAIL POUR L'AUDIT INTERNE 109

1- LIGNES REGULIERES	110
2- ACTIVITE TRAMPING.....	115
3- FONCTION LOGISTIQUE (GESTION DU PARC DES CONTENEURS)	117

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	121
CONCLUSION.....	122
GLOSSAIRE.....	127
BIBLIOGRAPHIE	130
ANNEXES.....	135

REMERCIEMENTS

Je tiens vraiment à
remercier
m'ont aidé
toutes les personnes qui
et encouragé pour la
réalisation de ce travail.

MES REMERCIEMENTS VONT PARTICULIEREMENT :

A Mr Abdelaziz ALMECHATI,

MON directeur de recherche, pour ses précieux conseils et encouragements pour l'aboutissement de ce travail de recherche ;

AUX MEMBRES DU JURY

Lesquels par leurs remarques et leurs observations m'ont permis d'améliorer la qualité de mon travail ;

A Mr Rachid M'RABET,

Tout le personnel et le corps enseignant de l'ISCAE pour les efforts qu'ils déploient pour la continuité et la réussite du cycle d'expertise comptable ;

A MR MOHAMED EL KHALIFA ET TOUS LES MEMBRES DE LA PROFESSION D'EXPERT COMPTABLE

Pour leurs apports enrichissants et leurs indéniables expériences dans tous les domaines ;

A L'EQUIPE DE LA DIRECTION D'AUDIT AU SEIN DE COMANAV et plus particulièrement notre expert maritime Mr Hammou Boulame.

DEDICACES

DEDICACES

Je dédie cet humble travail,

A ma très chère mère, la lumière de ma vie et le symbole de ma réussite. Je prie Dieu de la garder et de la protéger, comme j'espère être digne de ses sacrifices.

A ma très chère grande mère que Dieu garde son âme et lui offre sa totale bénédiction et miséricorde.

A mon très cher père pour son soutien moral que dieu veille sur lui.

A mes chers frères, TARIK ET YOUNES, que j'adore beaucoup, je leur souhaite un avenir fructueux, plein de réussite et de succès;

Et à tous ceux et celles qui m'aiment .

