

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

THÈME

**La mise en place d'un processus Finance & Comptabilité
performant**

Cas : NAFTAL BC - AVM

Réalisé par : SAÏD OUCHÈNE

Encadré par : Dr. S. BAKOUCHE

Juin 2013

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent naturellement à Monsieur SADEK BAKOUCHE et ceci à plusieurs titres :

- ❖ Je veux d'abord le remercier d'avoir endossé la responsabilité de m'avoir guidé dans mon projet.
- ❖ Je sens parfaitement la confiance qu'il m'a témoignée et j'apprécie beaucoup l'attitude qu'il adopte à mon égard.
- ❖ J'estime avoir beaucoup appris sous sa tutelle et j'ai aujourd'hui conscience des aspects sur lesquels je dois travailler.

J'apprécie que Madame ROZA MEDANI et Monsieur AHMED MENKOURA m'aient fait l'honneur de rapporter sur ce mémoire et je les remercie en conséquence ; j'ai conscience de la lourdeur de cette tâche.

Mes remerciements vont également à mes collègues de l'ENSM, et je cite à titre personnel Melle NABILA IGHESSANEN.

Je remercie également l'ensemble du personnel du NAFTAL et plus particulièrement les directions GMQ et finance & comptabilité.

Enfin, et bien au-delà de ces années d'étude, je remercie toute ma famille et mes proches.

RÉSUMÉ

Ayant pris conscience du contexte économique actuel induit par l'ouverture de l'Algérie aux marchés internationaux, il s'avère nécessaire à l'entreprise nationale de commercialisation et distribution des produits pétroliers "NAFTAL" de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue pour l'ensemble de ses processus de l'amont à l'aval fondée sur une approche de management moderne en mettant en place une démarche qualité définie par le respect des standards internationaux et considérée comme un véritable avantage concurrentiel.

L'Object de ce projet de thèse est de renforcer le système de management de la branche carburant, aviation et marine "BC-AVM" de l'entreprise NAFTAL à travers la mise en place d'un processus Finance & Comptabilité afin d'optimiser sa rentabilité tout en satisfaisant les exigences de ses clients.

Mots clés : Finance, Comptabilité, Processus, Procédure, Risque, Client.

ABSTRACT

Having realized of the current economic environment induced by the opening of Algeria to the international markets it is necessary to the national company of commercialization and distribution of petroleum products to engage in a process of continuous improvement of all its upstream and downstream based on a modern approach of management setting up a quality process defined by compliance with international standards and considered as a real competitive advantage which enable it to satisfy its customers and to ensure its survival and its development in competitive markets.

The object of this thesis project is to reinforce the management system of the "BC-AVM" branch fuel, aviation and marine of "NAFTAL" Company through the implementation of a Finance & Accounting processes to optimize its profitability while satisfying the needs of its customers.

Keywords: Finance, Accounting, Process, Procedure, Risk, Customer.

ملخص

بعد أن أدركت صعوبة البيئة الاقتصادية الحالية الناجمة عن انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، أصبح من الضروري على الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية الشروع في عملية التحسين المستمر لجميع عملياتها من المصدر حتى المنتج باعتمادها على نهج حديث في إدارة بتأسيس عملية لضبط الجودة التي يحددها الامتثال للمعايير الدولية وتعتبر ميزة تنافسية حقيقية تمكنها من إرضاء عملائها وضمان بقائها وتطورها في الأسواق التنافسية. الهدف من مشروع هذه الأطروحة هو تعزيز نظام إدارة "AVM-BC" فرع وقود أرضي، جوي وبحري لشركة "نפטال" من خلال إنشاء عملية لوظيفة المالية والمحاسبة لتحسين ربحيتها و في نفس الوقت تلبية احتياجات عملائها.

كلمات البحث : ماليه ، محاسبة ، عملية ، إجراءات ، خطر ، عميل.

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

Tableau N°1 : les moyens matériels de la BC-AVM.....	07
Tableau N°2 : Les indicateurs de pilotage du processus finance et comptabilité.....	26
Tableau N°3 : les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs impacts.....	31
Tableau N°4 : la grille de cotation des risques selon la probabilité d'occurrence.....	33
Tableau N°5 : Les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs probabilités d'occurrences.....	34
Tableau N°6 : la grille de cotation des risques selon la gravité.....	36
Tableau N°7 : Les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs gravités.....	36
Tableau N°8 : les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs criticités.....	39
Schéma N°1 : L'organigramme de la société NAFTAL..... ;	06
Schéma N°2 : Organigramme de la Direction Finances & Comptabilité de la BC-AVM.....	15
Schéma N°3 : Organigramme du Département Finances de la BC-AVM.....	16
Schéma N°4 : Organigramme du Département Comptabilité de la BC-AVM.....	17
Schéma N°5 : Organigramme du Département Patrimoine de la BC-AVM.....	18
Schéma N°6 : Organigramme du Département B&IG de la BC-AVM.....	19
Schéma N°7 : Logigramme du processus finance et comptabilité de la BC-AVM.....	25
Schéma N°8 : Les interfaces du processus finance et comptabilité de la BC-AVM.....	27
Schéma N°9 : la matrice des risques liés au processus finance et comptabilité de la BC-AVM.....	41

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BC-AVM : Branche Carburants Aviation et Marine

DF&C : Directeur Finance et Comptabilité

Dépt B&IG : Département Budget et Information de Gestion

DEF : Direction Exécutive Finance

DPEP : Directeur Études et Planification

DESPE : Direction Exécutive Stratégie Planification et Économie

DRH : Direction Ressources Humaines

DAM : Direction Administration et Moyens

DACP&CG : Directeur Central des Procédures et Contrôle de Gestion

IAS\ IFRS: Standards International Accounting\ International Financial Reporting

IDG: Instruction De Gestion

NAFTT-COM: Application NAFTAL Comptabilité

NAFT-COM : Application NAFTAL Commercial

PMTE : Plan à Moyen Terme

SMQSE : Système Management Qualité Sécurité et Environnement.

SCF : Système Comptable et Financier Standards

TCR : Tableau Compte des Résultats

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	01
Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil.....	04
Section 1. Présentation de Société NAFTAL.....	05
Section 2. Présentation de la BC-AVM	07
Chapitre II: Description du processus Finance & Comptabilité.....	09
Section 1. L'approche processus, Quel intérêt ?.....	10
Section 2. Prise de connaissance générale de la société.....	14
Section 3. Le fonctionnement de la direction finance & comptabilité.....	15
Section 4. L'élaboration de La fiche d'identité du processus finance et comptabilité de la BC-AVM.....	21
Chapitre III. La maitrise des risques liés au processus Finance & Comptabilité.....	28
Section 1 : Généralités sur risques.....	29
Section 2 : l'appréciation des risques liés au processus Finance & Comptabilité.....	31
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	43

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, les entreprises algériennes, notamment celles qui activent dans le secteur énergétique, sont confrontées à de nouvelles données : environnement de plus en plus complexe et turbulent, une concurrence de plus en plus accrue dans un secteur d'importance stratégique. L'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL, filiale à 100% de SONATRACH, compagnie algérienne des hydrocarbures, a connu depuis plus d'un quart de siècle une importante évolution grâce à la politique de développement et de promotion des ressources naturelles et de leur valorisation au plan économique et à l'adoption de nouvelles techniques de management dont l'objectif est de réaliser un maximum des bénéfices. Il s'agit, donc, de rentabiliser les capitaux investis pour assurer son développement et rémunérer les apporteurs de capitaux et de veiller sur la préservation de son capital et la limitation des risques qui sont liés étroitement avec son activité économique toute en assurant la qualité de ses produits.

En effet, dans toute activité, il existe des risques et ces derniers sont propres à la nature cette l'activité. Les dirigeants sont donc à la recherche éternels éléments et données pour diminuer cette incertitude. Pour cela, il est important de mettre en place un système efficace de contrôle.

Notre projet a pour objectif de mettre en place un processus finance et comptabilité au sein de la BC- AVM de la société NAFTAL. Ce thème nous a été proposé par direction qualité de la branche, il a pour objet de soutenir d'avantage la politique de la société qui envisage d'élargir son périmètre de certification à toutes ses activités : aviation, marine et carburants terres afin de maintenir sa position de leader sur le marché national des produits pétroliers, et de contribuer à l'amélioration continue de la qualité de son système de management.

Le choix de la société NAFTAL est motivé par sa position de leader sur le marché que traduit sa notoriété, sa conviction de préserver et d'améliorer sa position sur le marché local. En effet, les activités Aviation et Marine de la Branche Carburants ont été certifiées **ISO 9001 V 2008, ISO 14001 V 2004 et ISO 18001 V 2007** par le bureau international Belge AIB-Vinçotte **en février 2012**.

Au regard de ce qui précède, cette étude vise à répondre à la problématique suivante :

« Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place un processus finance et comptabilité performant au sein de la BC-AVM ? »

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette problématique nous permet de poser les questions secondaires suivantes :

- *Quelle est la démarche à suivre pour identifier le processus Finance et comptabilité de la BC-AVM ?*
- *Comment peut-on le décrire ? Et quels sont les principaux éléments qui le caractérisent ?*
- *Quels sont les risques liés à son champ d'application ? Et quel est le meilleur dispositif à mettre en place pour garantir une performance optimale de ce processus.*

Pour y répondre, nous allons vérifier les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** *L'approche processus améliore le niveau de performance de la société.*
- **Hypothèse 2** *Le processus finance et comptabilité existe déjà, mais il n'est pas suffisamment formalisé.*
- **Hypothèse 3** *Il existe théoriquement des interfaces avec les autres processus du système mais elles ne sont pas bien identifiées ni formalisées.*
- **Hypothèse 4** *la maîtrise des risques liés au processus finance et comptabilité est indispensable pour une performance optimale de la société.*

Pour mener à bien notre projet nous allons structurer notre travail en trois chapitres:

Dans le premier chapitre, nous allons présenter la société NAFTAL et plus spécialement la branche carburant de notre organisme d'accueil.

Dans le cadre du deuxième chapitre, nous procéderons à un état des lieux à travers des outils de collecte et d'analyse des données tels que l'entretien, l'observation sur terrain, l'analyse documentaire, etc.

Cette phase va nous permettre de bien comprendre le contexte général de la société c'est-à-dire son organisation interne, sa structure et sa culture et plus précisément la direction finance et comptabilité et son fonctionnement, sujet d'analyse. À partir de l'analyse et du traitement des données collectées, nous essayerons d'appréhender les activités principales de la direction à travers une description fonctionnelle des activités de chacune de ces unités. Cela va nous permettre de proposer une description opérationnelle de la direction sous une approche processus à travers une fiche identité du processus finance et comptabilité et ses interactions avec les autres processus du système de management de la société.

Nous allons consacrer le **troisième chapitre** à l'identification et à l'analyse de l'ensemble des risques auxquels les activités du processus finance et comptabilité peuvent être confrontées sur le plan opérationnel.

Pour conclure, nous proposeront des recommandations.

CHAPITRE I

Présentation de l'organisme d'accueil

Section 1- Présentation de la société NAFTAL

1.1. Historique de la société NAFTAL

Issue de SONATRACH, la société ERDP a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL. En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution (NAFTEC). La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par actions filiale à 100% de SONATRACH.¹

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. L'appellation de l'entreprise NAFTAL provient de :

NAFT : terme désignant le pétrole en langue arabe
AL : en référence à AL-DJAZAIR.

1.2. Domaines d'activités de NAFTAL

Elle intervient dans les domaines :

- de l'enfûtage GPL.
- de la formulation de bitumes.
- de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant et produits spéciaux.
- du transport des produits pétroliers.

1.3. Organisation de NAFTAL

Suite à son intégration dans le groupe SONATRACH dont elle est filiale à 100%, NAFTAL s'est réorganisée autour de : (voir schéma d'organisation ci-après).

Une Direction Générale :

- Trois Directions Exécutives :
 - Direction Exécutive Finances
 - Direction Exécutive Ressources Humaines
 - Direction Exécutive Stratégie, Planification et Economie

¹ <http://www2.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal>.

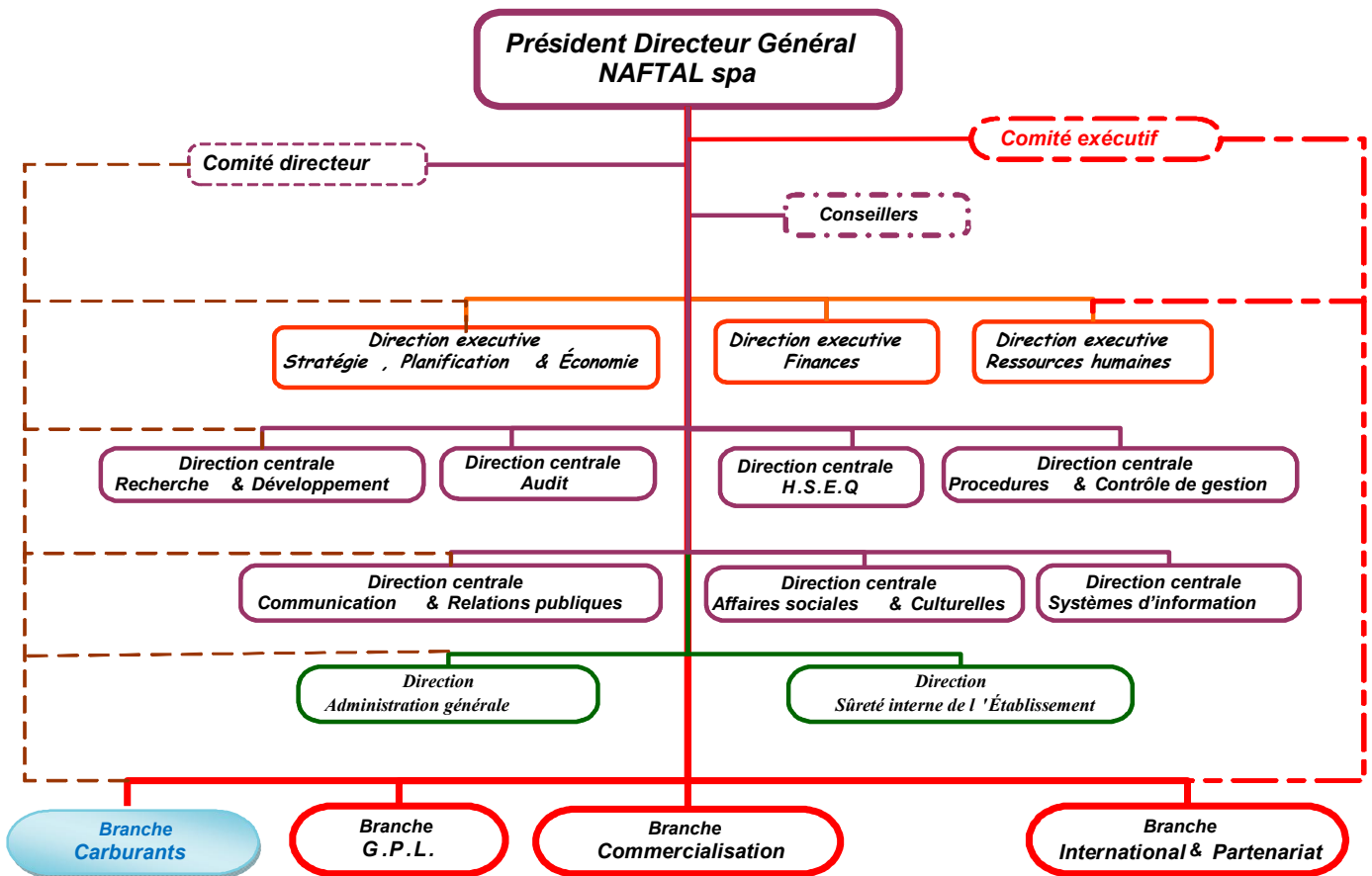
Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil

➤ Quatre Branches :

- Branche GPL.
- Branche Carburants.
- Branche Commercialisation.
- Branche International et Partenariat.

Les Branches ont pour mission de définir avec la direction générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de la société.

Schéma N°1 : L'organigramme de la société NAFTAL



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

Section 2 - Présentation de la Branche Carburants

La Branche Carburants est l'une des trois Branches de NAFTAL. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants Aviation, Marine et terre (carburants, fuel oil, Methmix, Essences Super, normal et sans plomb, Gasoil, A72, white spirit) ainsi que les lubrifiants et graisses aviation et marine².

2.1. Les principales missions

Les missions des directions opérationnelles de la Branche Carburants sont les suivantes :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport des carburants terre Aviation et Marine, où la BC/AVM est présente.
- Assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à sa livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client.
- Assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution.
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la Branche Commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.

2.2. Moyens matériels

Tableau N°1 : les moyens matériels de la BC-AVM

	AVIATION	MARINE	TERRE
Capacités de stockage	54. 131 M 3	99. 000 M 3	367.489 M 3
Moyens matériels	Tracteurs routiers Semi-remorques citernes Camions avitailleurs. Système Hydrant (livraisons par pipe via des oléo serveurs) Oléo serveurs, Serviteurs.	Barges de capacité de 2 000 tonnes Barges de capacité de 1 000 tonnes Camions, citernes, Bras de chargement Camions pour la livraison des lubrifiants, Vedettes.	Pipe line Camions citernes.

Source : le manuel MQSE de NAFTAL BC-AVM

² <http://branchecarburants.wordpress.com>.

2.3. Moyens humains

La Branche Carburants dispose d'un effectif de 5427 agents, opérant dans les activités prévues dans son organisation toutes catégories confondues, repartis comme suit :

- 164 Cadres supérieurs
- 1596 Cadres
- 2342 Maîtrise
- 1325 Exécutants

2.4. Implantation géographique

La BC-AVM dispose d'infrastructures de stockage et centres de distributions, réparties à travers le Territoire National et implantées principalement au niveau des ports et aéroports :

- Activités Aviation : 29 Centres et Dépôts opérationnels
- Activités Marine : 06 Centres Marine opérationnels
- Activités GIS : 46 Dépôts Opérationnels

2.5. L'organisation de la BC-AVM :

L'organisation de la BC-AVM Se compose des Structures opérationnelles et fonctionnelles suivantes :

- La Direction Marine à laquelle sont rattachés les Centres Marine
- La Direction Aviation à laquelle sont rattachés les Centres et Dépôts Aviation
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction Finances et Comptabilité
- La Direction de l'Administration et des Moyens
- La Direction des Etudes, Planification et Prévisions
- La Direction H.S.E.Q. (Santé, Sécurité, Environnement et Qualité)
- La Direction Commercialisation
- Le Groupe Informatique
- Le Groupe Juridique

CHAPITRE II

Description du processus Finance & Comptabilité de la BC-AVM

Section 1- L'approche processus, Quel intérêt ?

Une des huit principes du management de la qualité, l'approche processus consiste à décrire de façon méthodique une organisation par la modélisation de ses différentes activités créatrices de valeur sous forme de processus et adopter une vision transversale par un enchaînement et un pilotage coordonnés en ignorant les frontières internes ainsi que la maîtrise des interactions entre ces processus et les interfaces entre les hiérarchies fonctionnelles de l'organisation. Elle a pour finalité l'efficacité et l'efficience de l'organisation, l'atteinte des objectifs et la satisfaction de ses clients à travers :

- Une meilleure implication du personnel à tous les niveaux de l'organisation.
- Une description claire et stratégique des activités de l'organisation.
- Une bonne maîtrise de flux d'information circulant entre les différents organes et par conséquent, une meilleure compréhension des contraintes en amont et en aval.
- Maîtriser les risques et évaluer leurs impacts.
- Elle facilite le choix des orientations stratégiques de l'organisation ainsi que les bonnes décisions à prendre par la direction.
- Assurer un certain niveau de qualité pour l'atteinte des résultats souhaités.
- Un contrôle efficace des échanges aux interfaces internes et externes du système organisationnel.

1.1. Qu'est ce qu'un processus ?

Selon la norme iso 9001/2008 « *le processus est l'ensemble d'activité corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie* »³

Ces activités impliquent l'attribution de ressources, notamment en personnel et en matériels.

- Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.
- Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

³ NI ISO9001 V 2008 *Système de management de la qualité - Exigences.*

Selon Michel PERIGORD⁴ « un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose :

- Des entrées mesurables,
- Une valeur ajoutée,
- Des sorties mesurables,
- La possibilité de réalisation ».

1.2. Les types des processus

Selon Stéphane MATHIEU⁵ d'après le Fascicule de Documentation FD X 50-176, Management de la qualité - Management des processus, préconise le classement des processus en trois grandes familles.

- **Processus de réalisation**

« Ces processus contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Exemples : commercial, achats et approvisionnements, production, etc. »

- **Processus de support**

« Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Exemples : ressources humaines, ressources financières, etc. »

- **Processus de direction**

« Ces processus contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Exemples: écoute des clients et autres parties intéressées, élaboration de la stratégie, etc. »

⁴ PERIGORD Michel, Réussir la qualité totale, p. 25.

⁵ Stéphane Mathieu, Réussir l'approche processus, p.17.

1.3. Description du processus

La conception des processus prend en compte les étapes du processus, les activités, les flux, les moyens de contrôle, les ressources matériels et immatériels pour mieux l'analyser, le piloter et l'améliorer.

Une fiche descriptive du processus doit contenir les éléments essentiels suivant :

1. Finalité
2. Domaine d'application
3. Client(s) du processus
4. Données d'entrée
5. Exigences du client
6. Exigences réglementaires
7. Données de sortie
8. Responsabilité
9. Processus appelés
10. Processus appelants
11. Description
 - ✓ Logigramme
 - ✓ Notes explicatives
12. Enregistrements
13. Surveillance et amélioration du processus
 1. indicateurs
 - ✓ Indicateurs de maîtrise du processus
 - ✓ Indicateur sur la satisfaction du client
 - ✓ Indicateur lié au fonctionnement général du processus
 2. Modalités de surveillance
14. Annexe A : dysfonctionnements potentiels et leur impact
 - 1 Probabilité actuelle d'apparition du dysfonctionnement (P)
 - 2 Niveau de criticité du risque (C = P G)
 - 3 Potentiel de diminution de la criticité
15. Annexe B : Relations entre processus, activités et actions
16. Annexe C : caractérisation d'une activité.

1.4. La maîtrise du processus

Selon CATTAN Michel « *Maîtriser un processus, c'est donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité* »⁶.

Pour assurer l'efficacité et l'efficience du processus, Il est impératif de savoir analyser et mesurer leur aptitude à atteindre leur objectif escompté, il s'agit d'évaluer l'écart entre la qualité réalisée et la qualité voulue.

Parmi ces méthodes d'analyse, nous pouvons citer :

- Les méthodes statistiques ;
- Les méthodes des indicateurs ;
- Les revues de processus ;
- L'autoévaluation des processus.

1.5. L'amélioration du processus

L'amélioration continue est l'un des huit principes de management de la qualité, l'organisation doit améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus de manière permanente ; ce qui lui permet d'augmenter sa performance globale pour atteindre les objectifs, le choix de l'approche dépend de la stratégie, à travers :

- Des interventions immédiates sur les dysfonctionnements constatés lors des audits par la mise en place des actions correctives ou préventives.
- Des plans d'améliorations tracés lors de l'élaboration de revue de processus.

⁶ CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, *Maîtriser les processus*, p. 173.

Section 2 - Prise de connaissance générale de la société :

La prise de connaissance générale de la société est préliminaire dans la réalisation de notre projet, Il s'agit d'observer et d'analyser l'environnement de travail et les activités de chaque unité de la société. Les différentes techniques utilisées lors de la prise de connaissance sont :

2.1. L'entretien :

L'entretien est un échange verbal entre un auditeur et un audité. Il consiste à poser au personnel intervenant dans le cycle comptable et financier un certain nombre de questions afin de vérifier leur véracité dans l'application des procédures. Ces questions permettent de confirmer certaines informations recueillies. D'autre part c'est un outil d'évaluation du système.

2.2. L'observation :

Cette technique a été utilisée pour valider les informations collectées auprès de différentes personnes interviewées. L'observation des factures et chèques nous a permis de confronter « ce qui a été dit » et « ce qui est réellement fait dans la pratique ».

2.3. L'analyse documentaire :

Cette étape devra nous permettre d'exploiter et d'examiner l'ensemble des enregistrements et les documents ainsi que les supports utilisés dans le cycle comptable et financier par les différentes unités de la BC-AVM soit en input, en output, ou inter-unités, ou ceux qui peuvent nous aider à réaliser notre projet.

➤ L'analyse des fiches de postes

Elle permet de visualiser les différentes tâches et fonctions pour chaque intervenant dans le cycle finance et comptabilité de la branche.

➤ L'analyse des procédures et modes opératoires existants

Elle permet de bien comprendre le fonctionnement et le déroulement des tâches dans chaque unité de la direction. Elles contiennent la description narrative des opérations à réaliser dans leurs successions chronologiques et donne une réponse explicite aux questions qui fait quoi et comment ? comment le fait-il? pourquoi le fait-il? Pour cela NAFTAL a élaboré un manuel de gestion qui englobe toutes les procédures nécessaires au bon fonctionnement de la société.

Section 3 - Le fonctionnement de la direction finance & comptabilité

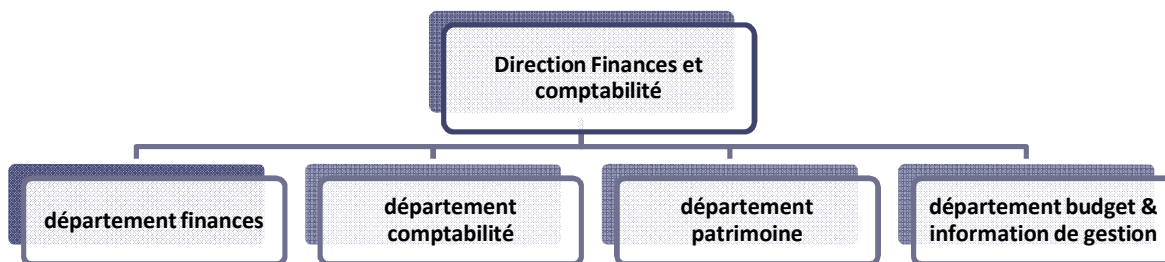
La direction finance et comptabilité est chargée de plusieurs missions dont les principales sont de veiller à l'application de la politique financière de la branche et d'assurer la bonne gestion financière et comptable de la société conformément aux procédures réglementaires et légales.

Les différents outils de collecte et d'analyse des données que nous avons utilisés nous a permis de recenser l'ensemble des fonctions et tâches accomplis par le personnel intervenant dans le cycle financier et comptable de la société.

La direction finance et comptabilité est structurée en quatre départements :

- 1) Département Finances.
- 2) Département comptabilité
- 3) Département patrimoine.
- 4) Département budget et informatique de gestion.

Schéma N°2 : Organigramme de la Direction Finances & Comptabilité de la BC-AVM

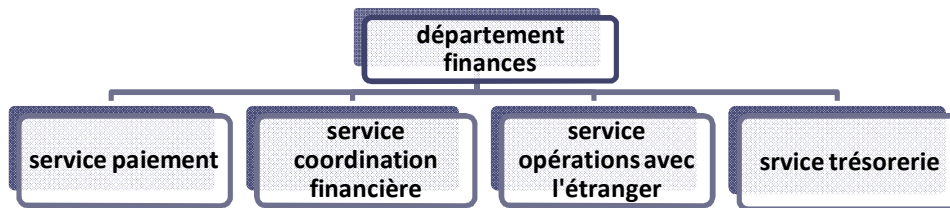


Source : document interne NAFTA BC-AVM

3.1. Département Finances

Il est chargé d'étudier les besoins de la branche en matière de financement. Il gère la trésorerie et les comptes bancaires de la branche. Il assure le suivi et le fonctionnement des services suivants :

Schéma N°3 : Organigramme du Département Finances de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

3.1.1 Service paiement

Ce service est chargé de contrôler les paiements effectués au profit des fournisseurs locaux dans le cadre des opérations d'exploitation et d'investissement, en utilisant les moyens de paiement par chèque ou transfert bancaire.

3.1.2 Service Coordination Financière

Chargé de Comptabiliser toutes les opérations liées à la trésorerie (recettes et dépenses) et d'assurer le suivi, la mise à jour ainsi que le contrôle des comptes bancaires, CCP et les états des rapprochements.

3.1.3 Service opérations avec l'étranger

Ce service est chargé de contrôler les paiements effectués dans le cadre des opérations d'exploitation et d'investissement, utilisant les moyens de paiement par accreditif ou remise documentaire. Il veille au suivi des dossiers fournisseurs, ainsi que les opérations de virement et de transfert de devises.

3.1.4 Service trésorerie

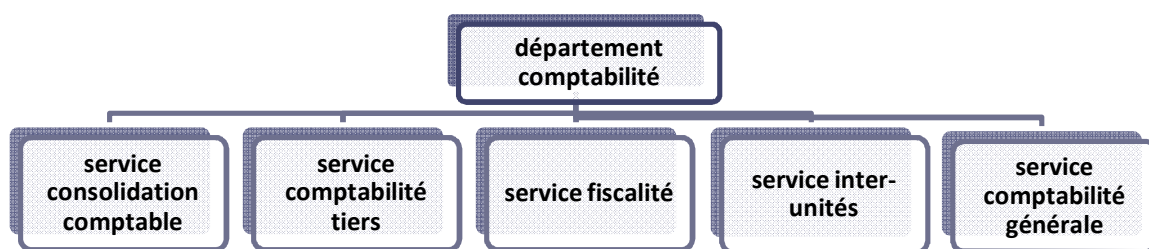
Ce service est chargé d'établir les plans de trésorerie et veiller à la bonne tenue de sa gestion (portefeuille des dépenses, relations avec les banques / CCP), élaborer les moyens de paiement, contrôler la conformité des dossiers fournisseurs de la branche et procède à leur règlement.

3.2. Département comptabilité

Ce département est chargé de plusieurs missions. Parmi ces missions, les plus importantes, la consolidation des comptes et la coordination inter unités et l'élaboration de l'analyse financière et comptable.

Il est subdivisé en cinq services :

Schéma N°4 : Organigramme du Département Comptabilité de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

3.2.1. Service consolidation comptable

Ce service est chargé de veiller à la réception des documents et pièces comptables, de vérifier leur conformité au contrôle et à la diffusion des documents informatisés, d'assurer la production informatiques des états de synthèse, de veiller au rapprochement des comptes de liaison inter unités et participe au diagnostic des bilans des unités.

3.2.2. Service Comptabilité Tiers

Ce service est chargé de Coordonner l'activité des sections et veiller à la bonne imputation des factures et établir les ordres de paiement pour toutes les opérations d'approvisionnement, il effectue l'analyse des comptes fournisseurs et élabore des états de synthèse des situations mensuelles des fournisseurs.

3.2.3. Service fiscalité

Ce service est chargé d'assurer l'application de la législation fiscale de la branche et l'analyse des comptes en rapport de la fiscalité. La Centralisation des déclarations fiscales mensuellement et leur transfert à la DEF pour paiement ainsi que le Règlement des problèmes fiscaux au niveau de la branche.

3.2.4. Service Comptabilité Inter Unités

Ce service est chargé de veiller au traitement des opérations inter unités NAFTAL (douanes, marchandises, mouvement du personnel, etc....), il Assure la coordination comptable des unités (les imputations et les états de synthèses). Il gère le plan comptable de la branche et veille à son application et contrôle le bilan comptable de l'unité siège.

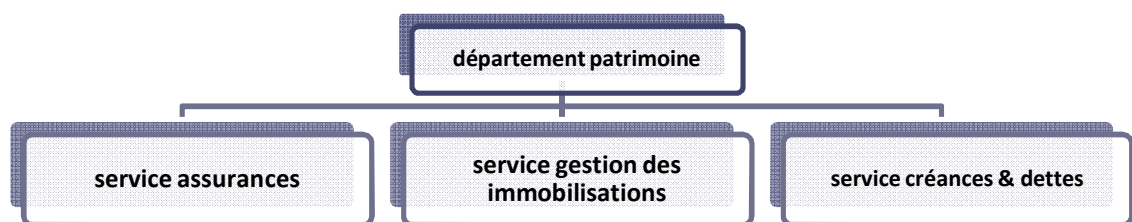
3.2.5. Service comptabilité générale

Il s'occupe de la comptabilisation de la paie du personnel de la branche ainsi que le traitement et les imputations concernant la sécurité sociale, les taxes et les impôts. Il contrôle l'établissement des soldes de tous comptes appropriés des opérations inter unités initiées par le siège ou devant remonter vers le siège. Il tient le registre comptable et extracomptable.

3.3. Département Patrimoine

Ce département s'occupe du suivi des dossiers de la division en matière de contentieux et d'assurances ainsi que l'amélioration du système de gestion des immobilisations. Il est constitué de trois services :

Schéma N°5 : Organigramme du Département Patrimoine de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

3.3.1. Service assurances

Ce service a pour mission d'établir et suivre les contrats d'assurance accordés aux différentes entreprises et leur sélection. Mais aussi de veiller à l'établissement des constats d'accidents éventuels et leur remboursement.

3.3.2. Service Gestion des Immobilisations

Ce service est chargé de veiller à la bonne gestion des biens fixes et mobiles et de suivre tous changements qui relèvent du patrimoine (Amortissements, Cessions,

acquisition) à travers les fiches de mouvements des biens inscrits dans le SGI et il s'occupe de l'analyse des comptes des immobilisations.

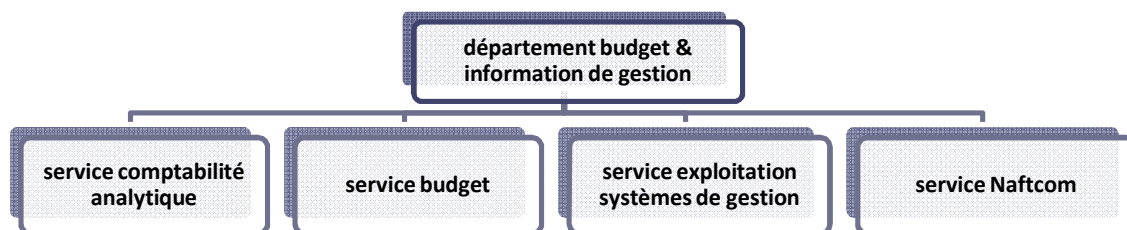
3.3.3. Service créances et dettes

Ce service est chargé d'assurer le suivi et la gestion des états des créances et des dettes de la société.

3.4. Département Budget et Information de Gestion : ING

Ce département assure le suivi et le contrôle de la gestion budgétaire ainsi que la coordination des systèmes au niveau des unités décentralisées. Il est chargé également d'évaluer les besoins et calculer les prévisions afin de les communiquer à la DEF pour arrêter le budget de la branche. Il comprend quatre services :

Schéma N°6 : Organigramme du Département B&IG de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

3.4.1. Service comptabilité analytique

Ce service est chargé d'évaluer les résultats analytiques de l'activité de l'entreprise et les communiquer à la direction sous forme de bilans analytiques et des TCR (c.à.d. calculer les coûts de produits réalisés et des services fournis, calculer les coûts et prix de revient des produits, calculer les valeurs de stocks). Ce qui permet la prise des décisions correctrices pour une meilleure maîtrise des coûts.

3.4.2. Service budget

Ce service est chargé de planifier et de gérer le budget d'exploitation (charges /produits), et d'assurer le suivi et le financement des projets d'investissement. Il est chargé également d'établir les différents rapports d'activités ainsi que la note de conjoncture et de les communiquer à la DEF.

3.4.3. Service exploitation systèmes de gestion

Ce service est chargé de contrôler tous les mouvements entrés/sorties des produits grâce à l'interface NAFT-COM qui joue le rôle d'intermédiaire entre l'unité siège et les centres de distribution et veille à diffuser les prix des produits et des services fournis par la société.

3.4.4. Service NAFT- COM

Ce service est chargé d'établir un système de gestion des informations sous forme d'annexes qui sert à gérer tous les flux d'informations générés par les opérations inter-unités de la branche et les centres de distribution ainsi que les districts et assurer la gestion des rapports d'activités et les états de synthèse fournis par les différentes unités.

Section 4 - L'élaboration de La fiche d'identité du processus finance et comptabilité de la BC-AVM

Cette section va nous permettre de passer à la phase de description du processus finance et comptabilité à travers une fiche d'identité du processus en basant sur les données collectées et analysées dans la section précédente. Nous allons décrire ce processus en dix-neuf points suivants:

1. Nom du processus : Finance et Comptabilité

2. Code du processus : PR BC FC 18

3. Edition de la fiche d'identification du processus : MAI 2013

4. Propriétaire du processus : Chef Dép. Finance

5. Pilotes de processus :

- Auditeur financier
- Auditeur qualité

6. Finalité :

Le processus finance et comptabilité est un processus support dont la finalité principale est de mettre à la disposition de tous les autres processus les ressources financières nécessaires à leurs bons fonctionnements pour l'atteinte des objectifs.

7. Fréquence de la revue de processus : annuelle

8. Description des étapes du processus :

- Analyse et évaluation des prévisions budgétaires de la BC-AVM : consiste à recueillir les besoins exprimés par chaque unité et planifier l'ensemble des dépenses budgétaires en fonction de la politique et les objectifs stratégiques de la BC-AVM.
- Préparation des enveloppes budgétaires des unités : consiste à répartir les enveloppes budgétaires sur les unités en fonction des dépenses prévus et les toute en assurant la cohérence avec le plan de financement et les objectifs stratégiques de la BC-AVM
- Mise à disposition des ressources nécessaires: consiste à assurer la mise en disposition de ressources allouées pour les projets d'investissements et les projets d'exploitations planifiés après validation des organes concernés.
- Contrôle de gestion et clôture de l'exercice : les dépenses budgétaires ainsi que toutes les opérations administratives et comptables devront faire l'objet d'un contrôle par le responsable concerné par des rapprochements périodiques des comptes avant la clôture de l'exercice en cours.

- Gestion financière et comptable des opérations achats/fournisseurs et ventes/clients : consiste à assurer:
 - Réception des pièces justificatives des ventes et des achats ;
 - Vérification et traitement des pièces ;
 - Imputation des pièces ;
 - Contrôle des saisies ;
 - Validation et comptabilisation des saisies ;
 - Suivi des comptes d'achats et des comptes des ventes ;
 - Suivi des comptes des clients et des comptes des fournisseurs ;
 - Evaluation du portefeuille client ;
 - Elaboration des états des rapprochements ;
 - La gestion des créances et de recouvrements ;

- Gestion et suivi des opérations de trésorerie : consiste à assurer :
 - Etablissement du plan de trésorerie ;
 - Etablissement des prévisions de trésorerie ;
 - Encaissements : remise d'espèces, chèques, cession d'immobilisations ;
 - Décaissements : remise des chèques à l'encaissement, virements de fond, Credoc pour les opérations avec l'étranger ;
 - Contrôle des avoirs en caisse et en banque ;
 - Suivi des comptes de liaison et des comptes en banque ;
 - actualiser l'état de la trésorerie ;
 - mise à jour des fichiers clients et fichiers fournisseurs.

- Gestion et suivi des états légaux : consiste à élaborer les bulletins de paie, Mettre à jour des dossiers des salariés, Détermination des retenues obligatoires et non obligatoires sur salaire et établir les déclarations fiscales et parafiscales ainsi que les déclarations des charges sociales et le suivi des conflits juridiques de la BC-AVM selon les normes réglementaires et juridiques.

- Gestion et suivi du patrimoine mobile et immobile : consiste à maîtriser toutes les opérations en relation avec le patrimoine mobile et immobile de la branche :
 - Assurer une réception formelle des biens acquis ;

- Mise à jour systématique des fichiers d'inventaire et des stocks ;
 - Gérer les opérations de cession, mise en réforme, mise en rebut ;
 - Rapprochement entre l'inventaire et la comptabilité ;
 - Suivi des opérations d'entretiens et de maintenances ;
 - Assurer que les mouvements sont formalisés et autorisés ;
 - évaluer le taux d'amortissement ;
 - déterminer les dotations aux amortissements.
- Maitrise du système information de gestion : consiste à produire, à maîtriser, et actualiser les flux d'information émis par la branche ou devant remonter vers la branche via l'application NAFT-COM.
- Etablissement des rapports d'activité et état de synthèse : c'est la synthèse des états financiers (la balance mensuelle, le livre journal, le grand livre, les rapports d'activités des unités, etc.) et analyse du rapport d'exécution du budget permet d'apprécier la situation financière de la société à travers l'établissement des tableaux de bord, tableau comptes/résultats, flashes hebdomadaires, etc.

9. Processus clients : tous les processus

10. Processus fournisseurs : tous les processus

11. Données d'entrée :

- Besoins exprimés par les différentes structures de la branche (les différentes unités de l'unité siège, districts, centres de distribution) ;
- Politique et objectifs stratégique de la branche ;
- Politique et objectifs qualité de la branche ;
- Plan de communication de la branche ;
- Données de production et d'exploitation ;
- Factures, contrats, bons de commandes, bons de réceptions, rapports journaliers caisse/ventes, BMI (bordereau de mouvement internes), BMS (bordereau de mouvement des stocks), états paie, autres enregistrements, données numériques ;
- (NAFT-COM et NAFT-COMPTA). Contrats, les déclarations fiscales, parafiscales, charges sociales, etc.
- Fichiers clients ;
- Fichiers fournisseurs ;
- D'autres enregistrements.

12. Données de sortie :

- Budget prévisionnel ;
- Budget alloué pour chaque unité ;
- Rapports d'exécution budget ;
- Contrats conclus (d'acquisition, d'assurance, de maintenance, etc...) ;
- Fichiers fournisseur actualisés ;
- Fichiers client actualisés ;
- Fichiers NAFT-COM et NAFT-COMPTA actualisées ;
- Bulletins de paie, états de synthèses de déclarations fiscale et parafiscales et charges sociales ;
- Fiche de suivi des investissements ;
- Fiche de suivi des stocks ;
- Fiche de suivi des immobilisations ;
- Bilans, Etats de synthèse, Rapports d'activité périodiques ;
- Ordre de virements, Bons de caisse et chèques ;
- Autres enregistrements ;

13. Exigences parties intéressées :

- Conformité aux procédures comptables et financières de NAFTAL
- Application des instructions de gestion de NAFTAL
- Application du plan comptable de NAFTAL
- Conformité aux normes SCF / IAS IFRS
- Conformité aux exigences réglementaires et l'égales
- Conformité aux normes qualité.

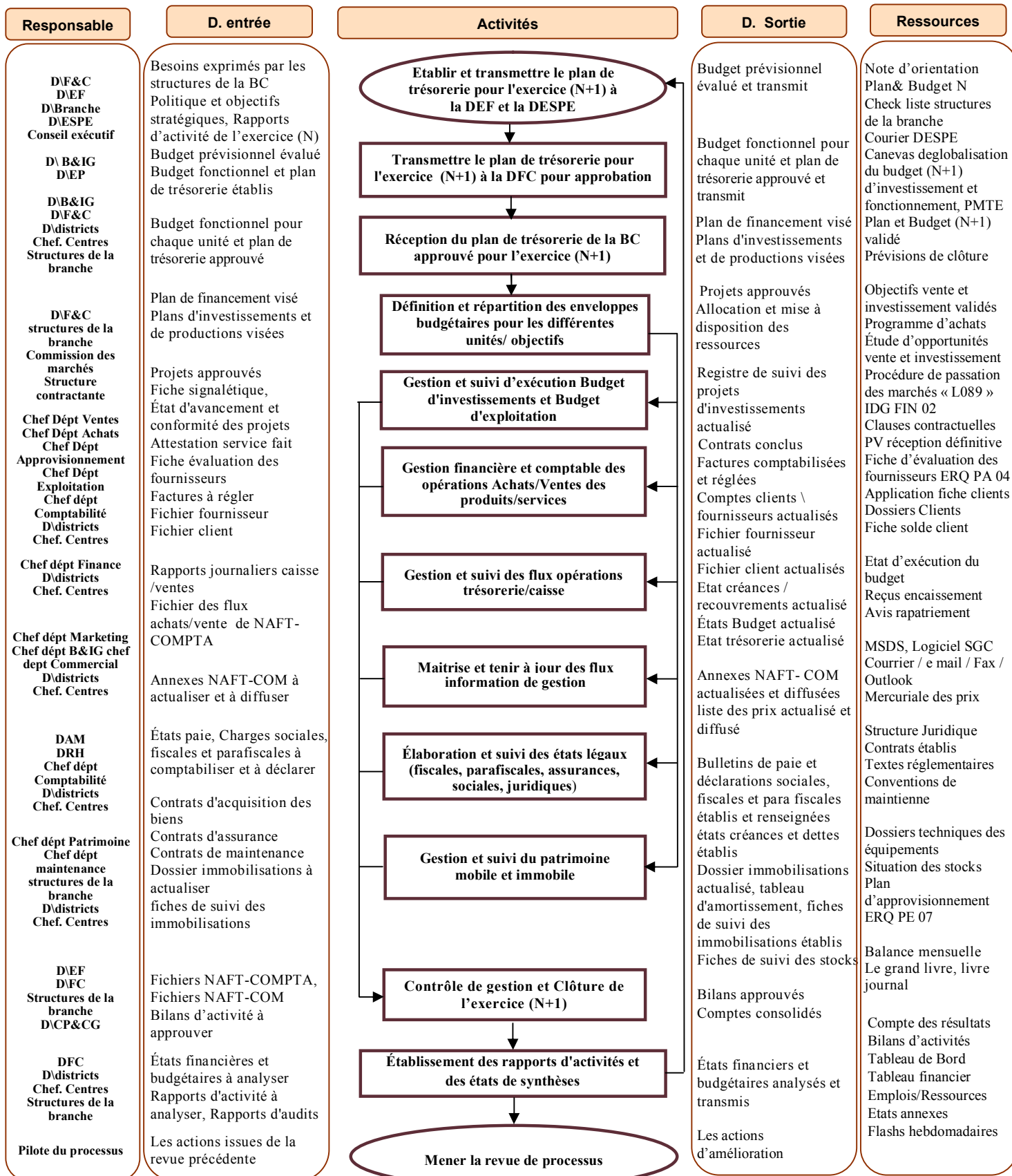
14. Les risques liés au processus : (Voir la partie analyse des risques)

15. Mode surveillance :

- Audits programmés.
- Audits ponctuels.
- Revue de processus.

16. Le logigramme du processus

Schéma N°7 : Logigramme du processus finance et comptabilité de la BC-AVM



Source : élaborée par nous même

17. Indicateurs de pilotages du processus : le tableau ci-après regroupe l'ensemble des indicateurs de pilotage du processus finance et comptabilité.

Tableau N°2 : Les indicateurs de pilotage du processus finance & comptabilité

l'indicateur	Description	Objectif
délai de règlement des factures fournisseurs	Montant des factures payées / montant des factures fournisseurs non échues	permet d'apprécier le délai de règlement des fournisseurs
Ratio de Fonds de roulement	capitaux propres / immobilisations	permet d'apprécier le risque de liquidité et l'aptitude à résister aux imprévus
Trésorerie	Fonds roulement net – Besoin en fonds de roulement	permet d'apprécier l'excédent de ressources qui se retrouve en trésorerie
Ratio d'autonomie financière	capitaux propres / capitaux étrangers	mesure son aptitude à faire face à ces obligations à court terme
délais de règlement des clients (recouvrement)	360 jours / rotation des clients	permet d'apprécier le délai de règlement des clients
Rentabilité financière	Marge nette / Marge brute	permet d'apprécier la rentabilité financière de la société

Source : SELMER Caroline⁷, HUBER DE LA BRUSLERIE⁸

18. Les points sensibles à auditer :

- La maîtrise et l'application des procédures et les instructions de gestion de NAFTAL ;
- La maîtrise des enregistrements ;
- La cohérence entre le budget alloué et le plan de financement ainsi que les objectifs stratégiques de la branche ;
- La fiabilité des modes de calcul des différents indicateurs ;
- La gestion et le suivi des risques liés au cycle finance et comptabilité ;
- Respect du plan comptable de NAFTAL ;
- Respect des clauses contractuelles ;
- Respect des exigences légales et réglementaires ;
- L'amélioration continue du processus (l'application des actions d'amélioration).

⁷ SELMER Caroline, *Toute la fonction Finance*, édition DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris 2006, p.190.

⁸ HUBER DE LA BRUSLERIE, *Analyse Financière*, 2^{ditions} DUNOD, Paris, 2010, p. 227.

19. Les interfaces du processus finance et comptabilité:

Schéma N°8 : Les interfaces du processus finance et comptabilité de la BC-AVM

LES ELEMENTS DE SORTIE DU PROCESSUS																	
Processus	MB10 Processus de Management de la Branche	QSE 09 Processus Management QSE	PB11 Processus Plan et Budget	CM04 Processus Communication Interne et Externe	HSE17 Processus HSE	API3 Processus Approvisionnement Produit	PE06 Processus Exploitation AVM	CL03 Processus Commercialisation et Marketing	PA08 Processus Achats	ME07 Processus Maintenance	GIS PE12 Processus Exploitation GIS	PA16 Processus Achats GIS	GIS ME14 Processus Maintenance GIS	LB01 Processus Contrôle Qualité	MR05 Processus Maîtrise des Ressources	ES15 Processus étude et suivi des projets	
PR BC FC 18 Processus Finance et comptabilité	états de synthèse des rapports d'activité et les flashes hebdomadaires, Bilans et Prévisions de la Branche	état consommation Budget, allocation des ressources, suivi états légaux, suivi comptable et financier	Bilan, Rapport d'activité, périodique, rapport contrôle de gestion, Prévision Budget	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier	synthèse des besoins, allocation des ressources, état consommation Budget, suivi états légaux, suivi comptable et financier
LES ELEMENTS D'ENTREES DU PROCESSUS																	
Processus	MB10 Processus de Management de la Branche	QSE 09 Processus Management QSE	PB11 Processus Plan et Budget	CM04 Processus Communication Interne et Externe	HSE17 Processus HSE	API3 Processus Approvisionnement Produit	PE06 Processus Exploitation AVM	CL03 Processus Commercialisation et Marketing	PA08 Processus Achats	ME07 Processus Maintenance	GIS PE12 Processus Exploitation GIS	PA16 Processus Achats GIS	GIS ME14 Processus Maintenance GIS	LB01 Processus Contrôle Qualité	MR05 Processus Maîtrise des Ressources	ES15 B Processus étude et suivi des projets	
PR BC FC 18 Processus Finance et comptabilité	note d'orientation Politique et Objectifs QSE, PMTE investissement (ERQ MB 01), PMTE fonctionnement (ERQ PB 16), Note de conjoncture	Politique et Objectifs QSE, ERQ QSE18, programme d'audits Rappports d'audits et, Fichier réclamation clients, programme de déploiement des actions correctives	PMTE rapports d'activité, deglobalisation Budget investissement (ERQ MB 13), deglobalisation Budget fonctionnement (ERQ MB 15), politique Budgétaire	Les bulletins d'informations et le plan de communication (ERQ CM 01)	politique HSE, Réglementation HSE, programme HSE (ERQ HSE 47) Visa HSE rapports de conformité HSE	plan de production et plan d'approvisionnement (ERQ PE 07), état d'approvisionnement fiche de suivi des réalisations fiche d'évaluation et réévaluation fournisseur	situation stocks états demande d'approvisionnement visés plan de livraison Bon de transfert des stocks (BTS 017/1), Bon de livraison facture (BLF 002), Bon de réception (BR 003, BR 010), bordereau de mouvements internes (BMI 018 code objet 11), Bilans d'activité	Programme de production Contrats, Facture Dossier clients Liste des prix Etat commandes Etat créances / Recouvrements Reçus encaissement BTS 017/1, BLF 002, Rapport Enquête client, Bilans d'activité	Programme d'achats (ERQ PA 01), Etat des achats Contrats, Factures, Fichier fournisseur (ERQ PA 07) fiche de réévaluation (ERQ PA 04) PV de réception définitive (ERQ PA 03), ODS, consultation fournisseur (ERQ PA 08) Réserves Dossier fournisseur, Bilans d'activité	Politique de maintenance plans de maintenance préventives MOP travaux neufs (MO BC AVM ME 03) contrat signé Fiche de suivie des équipements, fiche technique, PV de réception provisoire et définitive, Bilans d'activité	situation stocks états demande d'approvisionnement visés plan de livraison Bon de transfert des stocks (BTS 017/1), Bon de livraison facture (BLF 002), Bon de réception (BR 003, BR 010), bordereau de mouvements internes (BMI 018 code objet 11), Bilans d'activité	Programme d'achats (ERQ PA 01), Etat des achats Contrats, Factures, Fichier fournisseur (ERQ PA 07) fiche de réévaluation (ERQ PA 04) PV de réception définitive (ERQ PA 03), ODS, consultation fournisseur (ERQ PA 08) Réserves Dossier fournisseur, Bilans d'activité	contrat signé Politique de maintenance plans de maintenance préventives MOP travaux neufs Fiche de suivie des équipements, fiche technique, PV de réception provisoire et définitive, Bilans d'activité	Bulletins d'analyse et visa de conformité Bilans d'activité	PMTE, plan de charges, programme de ressources registre du personnel (ERQ MR 12) prévisions des besoins de recrutement, plan de formation Rapports d'activité	Besoins exprimés (ERQ ES 06) Terrains acquis (ERQ ES 03) Travaux de réalisation lancés (ERQ ES 01) Etat d'avancement travaux (ERQ ES 08) projet transféré (ERQ ES 08) contrat signé, fiche d'évaluation PV de réception rapports d'activité	

Source : élaboré par nous même

CHAPITRE III

La maîtrise des risques liés au processus Finance & Comptabilité

Section 1 - Généralités sur les risques

1.1. La notion du risque :

Il est très difficile de définir de façon générale la notion de risque, selon la norme 31000\ 2010 d'après le guide ISO 73\ 2009⁹ « le risque est un effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs tel que :

- Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente ;
- Les objectifs peuvent avoir différents aspects (financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier) ;
- Un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences, potentiels ou à une combinaison des deux ;
- Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement et de sa vraisemblance ;
- L'incertitude est l'état, même partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

1.2. La typologie des risques :

Les risques auxquels peuvent être exposées les organisations sont nombreux et variés on ne trouve pas une typologie standard des risques, ils existent plusieurs approches de classification des risques ; selon leurs natures, leurs niveau d'occurrences ou selon la source qu'il peut induire.

1.2.1. Selon la nature du risque : Il existe quatre types de risques :

- les risques inhérents ou spécifiques ;
- les risques liés au contrôle ;
- les risques de non détection ;
- les risques résiduels ;

⁹ NF ISO 31000 V 2010 Management du risque - Principes et lignes directrices, p1.

1.2.2. Selon le niveau du risque : on peut distinguer les risques matériels, les risques potentiels, les risques possibles.

1.2.3. Selon la nature de l'activité : on observe quatre types de risques :

- Risques stratégiques : Il s'agit des risques liés à une mauvaise politique stratégique de l'organisation.
- Risques opérationnels : Selon le document consultatif de Balle¹⁰ le risque opérationnel est défini ainsi : « c'est le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des causes externes ».
- Risques financiers : Il s'agit des risques de solvabilité, de rentabilité et de liquidité.
- Risques projets : ils surviennent dans le cadre d'un projet ou un nouveau programme de l'organisation.

¹⁰ ARIANE Chapelle, GEORGE Hübner, PETERS Jean-Philippe. *Le risque opérationnel*, Larcier 2006, p11

Section 2 - L'appréciation des risques liés aux processus Finance & Comptabilité

L'objectif de cette partie est d'identifier, évaluer et classer tous les risques auxquels les activités du processus finance et comptabilité peuvent être confrontées sur le plan opérationnel. Elle se fera nécessairement à travers les différentes fonctions qui composent le cycle comptable et financier. Il faudra ainsi veiller à être le plus exhaustif possible.

Il existe plusieurs démarches d'identification et d'analyse des risques on utilisant des techniques quantitatives ou qualitatives qui permettent de situer les risques qui affectent l'atteinte des objectifs de la société.

2.1. l'identification des risques

L'identification des risques est la première tâche par laquelle il faut commencer pour pouvoir mettre en place un système efficace de gestion des risques. Il est tout d'abord nécessaire d'identifier les facteurs de risques. Cette identification suit une démarche structurée. L'identification des risques liés au processus Finance et Comptabilité se fera grâce à l'analyse faite précédemment des procédures comptables et financières qui contient le manuel de gestion de NAFTAL. Mais aussi s rapports d'entretiens avec le personnel qui feront l'objet de notre analyse¹¹. Le tableau ci-dessus indique les différents risques qui existent ainsi que l'activité présente.

Tableau N°3 : les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs impacts

Fonction	Risques encourus	Impact
Système d'information de gestion	1. Intrusions dans le système	Etats financiers erronés
	2. Défaillance du système	manque de fiabilité des données
	3. Perte d'information	manque de fiabilité des données
	4. Information erronée	manque de fiabilité des données
gestion Budgétaire	5. Méthode incorrecte d'élaboration du budget	Risque de management
	6. Suivi incorrecte du budget	Dépassement budgétaire
	7. Mauvaise estimation du budget prévisionnel	Dépassement budgétaire

¹¹ KEREDEL Pascal, *Management des risques, éditions EYROLLES, Paris 2009, p19.*

	8. Incohérence entre le plan d'investissement/objectifs stratégiques	Perte d'opportunité d'investissement
	9. Absence ou Mauvaise application des procédures	Pertes financières
Gestion des immobilisations	10. Détournements, Vols	Atteinte au patrimoine
	11. Mauvaise évaluation des amortissements	Augmentation des charges
	12. Absence d'inventaire ou non actualisé	Augmentation des charges
	13. Mauvaise valorisation des immobilisations	Augmentation des charges
	14. Non-conformité des contrats et Factures	Atteinte à l'image de la société
	15. Sur ou sous estimation de la valeur des stocks	Non maîtrise des états créances et dettes.
	16. Manque de supervision	Non maîtrise des dossiers immobilisation
	17. Absence ou Mauvaise application des procédures	Retard de mise en service des biens acquis
Gestion financière	18. Mauvaises prévisions financières	Problème de liquidité
	19. Contentieux	Pertes financières
	20. Risque de fraudes	Atteinte à l'image de la société
	21. Non suivi des écarts de rapprochements	Non- certification des comptes
	22. Falsification des états financiers	Pertes financières
	23. Méconnaissance des procédures	Dépenses fictives
Gestion comptable	24. Cumul de fonctions	Conflits interpersonnels
	25. Mauvaise imputation, Erreur de saisie	Non exhaustivité des enregistrements
	26. Mauvaise vérification, Retard de contrôle	non-certification des comptes
	27. Omissions, Erreurs d'enregistrement	Anomalies de comptabilisation
	28. Mauvaise consolidation des comptes	Etats financiers erronés
	29. Absence ou Mauvaise application des procédures comptables	Retard dans l'édition des états financiers
Gestion des états légaux	30. Non maîtrise de la masse salariale et des charges sociales	Problèmes de gestion du personnel
	31. Non maîtrise de la réglementation en vigueur	Problèmes réglementaires et juridiques
	32. Absence ou Mauvaise application des procédures (Fiscales, parafiscales,...)	Pénalités

Gestion de la trésorerie	33. Retard de paiement, Dépassement d'échéancier de paiement	Pénalités de paiement
	34. Non maîtrise du plan de trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie
	35. Absence des procédures de contrôle de la trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie/caisse
	36. Fichier client non mis à jour	Problèmes de caisse
	37. Fichier fournisseur non mis à jour	Problèmes de règlement Fournisseur

Source : élaboré par nous même

2.2. La cotation des risques

Consiste à attribuer à chaque risque une note selon la probabilité de survenance et une autre selon son impact et créer un tableau de barème des risques en fonction de leur catégorie¹².

2.2.1. La quantification de la probabilité d'occurrence

Nous avons opté pour la grille suivante et qui semble la plus adéquate :

Tableau N°4 : la grille de cotation des risques selon la probabilité d'occurrence

Cote	Probabilité d'occurrence	Description
1	Faible	Quasi impossibilité que le risque se produise
2	Moyen	Possibilité que le risque se produise
3	Forte	Forte possibilité que le risque se produise
4	Très forte	Possibilité très élevée pour que le risque survienne

Source : élaboré par nous même

¹² COURREGES Philippe, BARTHELMY Bernard, *Gestion des risques*, éditions EYROLLES, 2^{ème} Edition Paris 2010, P47.

Pour notre cas:

Tableau N°5 : Les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs probabilités d'occurrences

Fonction	Risques encourus	Impact	Probabilité d'occurrence	Cote
Système d'information de gestion	1. Intrusions dans le système	Etats financiers erronés	Faible	1
	2. Défaillance du système	manque de fiabilité des données	Faible	1
	3. Perte d'information	manque de fiabilité des données	Moyen	2
	4. Information erronée	manque de fiabilité des données	Moyen	2
Gestion Budgétaire	5. Méthode incorrecte d'élaboration du budget	Risque de management	Faible	1
	6. Suivi incorrecte du budget	Dépassement budgétaire	Faible	1
	7. Mauvaise estimation du budget prévisionnel	Dépassement budgétaire	Faible	1
	8. Incohérence entre le plan d'investissement/objectifs stratégiques	Perte d'opportunité d'investissement	Faible	1
	9. Absence ou Mauvaise application des procédures	Pertes financières	Faible	1
Gestion des immobilisations	10. Détournements, Vols	Atteinte au patrimoine	Faible	1
	11. Mauvaise évaluation des amortissements	Augmentation des charges	Moyen	2
	12. Absence d'inventaire ou non actualise	Augmentation des charges	Faible	1
	13. Mauvaise valorisation des immobilisations	Augmentation des charges	Faible	1
	14. Non-conformité des contrats et Factures	Atteinte à l'image de la société	Faible	1
	15. Sur ou sous estimation de la valeur des stocks	Non maîtrise des états créances et dettes.	Moyen	2
	16. Manque de supervision	Non maîtrise des dossiers immobilisation	Faible	1
	17. Absence ou Mauvaise application des procédures	Retard de mise en service des biens acquis	Moyen	2

Gestion financière	18. Mauvaises prévisions financières	Problème de liquidité	Faible	1
	19. Contentieux	Pertes financières	Faible	1
	20. Risque de fraudes	Atteinte à l'image de la société	Faible	1
	21. Non suivi des écarts de rapprochements	Non-certification des comptes	Faible	1
	22. Falsification des états financiers	Pertes financières	Faible	1
	23. Méconnaissance des procédures	Dépenses fictives	Faible	1
Gestion comptable	24. Cumul de fonctions	Conflits interpersonnels	Moyen	2
	25. Mauvaise imputation, Erreur de saisie	Non exhaustivité des enregistrements	Faible	1
	26. Mauvaise vérification, Retard de contrôle	non-certification des comptes	Faible	1
	27. Omissions, Erreurs d'enregistrement	Anomalies de comptabilisation	Moyen	2
	28. Mauvaise consolidation des comptes	Etats financiers erronés	Moyen	2
	29. Absence ou Mauvaise application des procédures comptables	Retard dans l'édition des états financiers	Faible	2
Gestion des états légaux	30. Non maîtrise de la masse salariale et des charges sociales	Problèmes de gestion du personnel	Faible	1
	31. Non maîtrise de la réglementation en vigueur	Problèmes réglementaires et juridiques	Faible	1
	32. Absence ou Mauvaise application des procédures (Fiscales, parafiscales,...)	Pénalités	Faible	1
Gestion de la trésorerie	33. Retard de paiement, Dépassement d'échéancier de paiement	Pénalités de paiement	Faible	1
	34. Non maîtrise du plan de trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie	Moyen	2
	35. Absence des procédures de contrôle de la trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie/caisse	Moyen	2
	36. Fichier client non mis à jour	Problèmes de caisse	Faible	1
	37. Fichier fournisseur non mis à jour	Problèmes de règlement Fournisseur	Faible	1

Source : élaboré par nous même

2.2.2. L'estimation de la gravité de l'impact

La quantification de l'impact des risques consiste à déterminer la gravité des conséquences potentielles au cas où le risque surviendrait. Cela permet de mettre en évidence le niveau d'importance de chaque risque évalué.

Tableau N°6 : la grille de cotation des risques selon la gravité

Cote	Gravité de l'impact	Description
4	Très catastrophique	Impact quasiment impossible à gérer
3	Catastrophique	Impact très difficile à gérer
2	Modérée	Impact modéré
1	Insignifiante	Impact très négligeable

Source : élaboré par nous même

Pour notre cas :

Tableau N°7 : Les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs gravités

Fonction	Risques encourus	Impact	Gravité	Cote
Système d'information de gestion	1. Intrusions dans le système	Etats financiers erronés	catastrophique	3
	2. Défaillance du système	Etats financiers erronés	catastrophique	3
	3. Perte d'information	manque de fiabilité des données	Modéré	2
	4. Information erronée	manque de fiabilité des données	Modéré	2
Gestion Budgétaire	5. Méthode incorrecte d'élaboration du budget	Risque de management	Modéré	2
	6. Suivi incorrecte du budget	Dépassement budgétaire	Modéré	2
	7. Mauvaise estimation du budget prévisionnel	Dépassement budgétaire	Catastrophique	3

	8. Incohérence entre le plan d'investissement /objectifs stratégiques	Perte d'opportunité d'investissement	Catastrophique	2
	9. Absence ou Mauvaise application des procédures	Pertes financières	Catastrophique	3
Gestion des immobilisations	10. Détournements, Vols	Atteinte au patrimoine	Catastrophique	3
	11. Mauvaise évaluation des amortissements	Augmentation des charges	Modéré	2
	12. Absence d'inventaire ou non actualise	Augmentation des charges	Modéré	2
	13. Mauvaise valorisation des immobilisations	Augmentation des charges	Modéré	2
	14. Non-conformité des contrats et Factures	Atteinte à l'image de la société	Catastrophique	3
	15. Sur ou sous estimation de la valeur des stocks	Non maitrise des états créances et dettes.	Catastrophique	3
	16. Manque de supervision	Non maitrise des dossiers immobilisation	Modéré	2
	17. Absence ou Mauvaise application des procédures	Retard de mise en service des biens acquis	Modéré	2
Gestion financière	18. Mauvaises prévisions financières	Problème de liquidité	Catastrophique	3
	19. Contentieux	Pertes financières	Catastrophique	3
	20. Risque de fraudes	Atteinte à l'image de la société	Catastrophique	3
	21. Non suivi des écarts de rapprochements	Non- certification des comptes	Modéré	2
	22. Falsification des états financiers	Pertes financières	Catastrophique	3
	23. Méconnaissance des procédures	Dépenses fictives	Modéré	2
Gestion comptable	24. Cumul de fonctions	Conflits interpersonnels	Modéré	2
	25. Mauvaise imputation, Erreur de saisie	Non exhaustivité des enregistrements	Modéré	2
	26. Mauvaise vérification, Retard de contrôle	non-certification des comptes	Modéré	2
	27. Omissions, Erreurs d'enregistrement	Anomalies de comptabilisation	Modéré	2
	28. Mauvaise consolidation des comptes	Etats financiers erronés	Modéré	2
	29. Mauvaise application des procédures comptables	Retard dans l'édition des états financiers	Modéré	2

Gestion des états légaux	30. Non maîtrise de la masse salariale et des charges sociales	Problèmes de gestion du personnel	Modéré	2
	31. Non maîtrise de la réglementation en vigueur	Problèmes réglementaires et juridiques	Catastrophique	3
	32. Absence ou Mauvaise application des procédures (Fiscales, parafiscales,...)	Pénalités	Catastrophique	3
Gestion de la trésorerie	33. Retard de paiement, Dépassement d'échéancier de paiement	Pénalités de paiement	Modéré	2
	34. Non maîtrise du plan de trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie	Catastrophique	2
	35. Absence des procédures de contrôle de la trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie/caisse	Catastrophique	2
	36. Fichier client non mis à jour	Problèmes de caisse	Modéré	2
	37. Fichier fournisseur non mis à jour	Problèmes de règlement Fournisseur	Modéré	2

Source : élaboré par nous même

2.3. L'évaluation de la criticité des risques

Consiste à évaluer la criticité des différents risques identifiés fonction de la cotation faite de la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact du risque. Elle permet de distinguer les risques acceptables des risques inacceptables afin de déterminer les priorités de traitement des risques et de définir les actions à mener pour les maîtriser.

$$\text{Criticité du risque} = \text{Gravité du risque} \times \text{Probabilité d'occurrence}$$

On obtient :

Tableau N°8 : les risques liés au processus finance et comptabilité et leurs criticités

Fonction	Risques encourus	Impact	Criticité
Système d'information de gestion	1. Intrusions dans le système	Etats financiers erronés	3
	2. Défaillance du système	manque de fiabilité des données	3
	3. Perte d'information	manque de fiabilité des données	4
	4. Information erronée	manque de fiabilité des données	4
Gestion Budgétaire	5. Méthode incorrecte d'élaboration du budget	Risque de management	2
	6. Suivi incorrecte du budget	Dépassement budgétaire	2
	7. Mauvaise estimation du budget prévisionnel	Dépassement budgétaire	3
	8. Incohérence entre le plan d'investissement/objectifs stratégiques	Perte d'opportunité d'investissement	2
	9. Absence ou Mauvaise application des procédures	Pertes financières	3
Gestion des immobilisations	10. Détournements, Vols	Atteinte au patrimoine	3
	11. Mauvaise évaluation des amortissements	Augmentation des charges	4
	12. Absence d'inventaire ou non actualisé	Augmentation des charges	2
	13. Mauvaise valorisation des immobilisations	Augmentation des charges	2
	14. Non-conformité des contrats et Factures	Atteinte à l'image de la société	3
	15. Sur ou sous estimation de la valeur des stocks	Non maîtrise des états créances et dettes.	4
	16. Manque de supervision	Non maîtrise des dossiers immobilisation	3
	17. Absence ou Mauvaise application des procédures	Retard de mise en service des biens acquis	4
Gestion financière	18. Mauvaises prévisions financières	Problème de liquidité	3
	19. Contentieux	Pertes financières	3
	20. Risque de fraudes	Atteinte à l'image de la société	3
	21. Non suivi des écarts de rapprochements	Non- certification des comptes	2
	22. Falsification des états financiers	Pertes financières	3
	23. Méconnaissance des procédures	Dépenses fictives	4

Gestion comptable	24. Cumul de fonctions	Conflits interpersonnels	4
	25. Mauvaise imputation, Erreur de saisie	Non exhaustivité des enregistrements	2
	26. Mauvaise vérification, Retard de contrôle	non-certification des comptes	2
	27. Omissions, Erreurs d'enregistrement	Anomalies de comptabilisation	4
	28. Mauvaise consolidation des comptes	Etats financiers erronés	4
	29. Absence ou Mauvaise application des procédures comptables	Retard dans l'édition des états financiers	4
Gestion des états légaux	30. Non maîtrise de la masse salariale et des charges sociales	Problèmes de gestion du personnel	2
	31. Non maîtrise de la réglementation en vigueur	Problèmes réglementaires et juridiques	3
	32. Absence ou Mauvaise application des procédures (Fiscales, parafiscales,...)	Pénalités	3
Gestion de la trésorerie	33. Retard de paiement, Dépassement d'échéancier de paiement	Pénalités de paiement	2
	34. Non maîtrise du plan de trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie	4
	35. Absence des procédures de contrôle de la trésorerie	Difficulté de se prononcer sur l'état de la trésorerie/caisse	4
	36. Fichier client non mis à jour	Problèmes de caisse	2
	37. Fichier fournisseur non mis à jour	Problèmes de règlement Fournisseur	2

Source : élaboré par nous même

2.4. L'établissement de la matrice des risques

la matrice des risques est un outil de management qui permet aux dirigeants d'avoir une meilleure vision des risques que la société encourt ainsi que leurs probabilités d'occurrences et l'impact correspond à chacun d'eux afin de détecter les défaillances du système et tracer le plan d'action adéquat.

Schéma N°9 : la matrice des risques liés au processus finance et comptabilité de la BC-AVM

	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Très catastrophique				
Catastrophique	1. Intrusions dans le système 2. Défaillance du système 7. Mauvaise estimation du budget prévisionnel 8. Incohérence entre le plan d'investissement/objectifs stratégiques 17. Absence ou mauvaise application des procédures 10. Détournements, Vols Manque de supervision 22. Falsification des états financiers 18. Mauvaises prévisions financières 19. Contentieux 20. Risque de fraudes 31. Non maîtrise de la réglementation en vigueur 32. Absence ou Mauvaise application des procédures (Fiscales, parafiscales,...) 14. Non-conformité des contrats et Factures	15. Sur ou sous estimation de la valeur des stocks 34. Non maîtrise du plan de trésorerie 35. Absence des procédures de contrôle de la trésorerie		
Modéré	5. Méthode incorrecte d'élaboration du budget 6. Suivi incorrecte du budget 12. Absence d'inventaire ou non actualise 13. Mauvaise valorisation des immobilisations 16. Manque de supervision 21. Non suivi des écarts de rapprochements 25. Mauvaise imputation Erreur de saisie 36. Fichier client non mis à jour 37. Fichier fournisseur non mis à jour 33. Retard de paiement, Dépassement d'échéancier de paiement 29. Absence ou Mauvaise application des procédures comptables 26. Mauvaise vérification, Retard de contrôle	3. Perte d'information 4. Information erronée 11. Mauvaise évaluation des amortissements 9. Absence ou Mauvaise application des procédures 23. Méconnaissance des procédures financières 24. Cumul de fonctions 28. Mauvaise consolidation des comptes 27. Omissions, Erreurs d'enregistrement 30. Non maîtrise de la masse salariale et des charges sociales		
Insignifiant				

Source : élaborée par nous même

2.5. Élaboration d'un plan d'action

Nous constatons que la plupart des risques ainsi énumérés sont liées au non application des procédures telles qu'elles sont décrites dans le manuel de gestion ou à l'inefficacité du dispositif de contrôle interne. Pour faire face à ces risques, il convient de mettre en place un plan d'action, en vue de proposer des solutions pertinentes pour leur maîtrise. Nos recommandations sont les suivantes :

1. Adopter des mesures de contrôle et de sécurité de système d'information pour éliminer les risques liés à ce dernier.
2. Il est vrai que des procédures de gestion existent déjà mais nous avons constaté qu'elles ne sont pas suffisantes ni actualisées, nous suggérons une révision périodique de ces procédures suffisamment détaillées pour permettre une bonne compréhension vis-à-vis du personnel.
3. Mettre en place une procédure d'élaboration du plan de financement et quelle soit mise à jour régulièrement.
4. Mettre en place une procédure d'élaboration du budget prévisionnel et que le mode de calcul soit bien défini.
5. Mettre en place une procédure de gestion des immobilisations et le mode de calcul des amortissements.
6. Intégrer un service de contrôle de gestion dans l'organisation de la branche.
7. Utiliser des tableaux de bord et intégrer une liste d'indicateurs relatifs à l'activité budgétaire, l'état de la trésorerie, délai de règlement des factures fournisseurs, délai de recouvrement des clients, délai de paiement de la TVA,
8. Pour une meilleure gestion financière et comptable nous préconisons une séparation convenable des tâches une révision des fiches de postes.
9. La mise en place des dispositifs de contrôle interne pour réduire les risques potentiels de dépassement budgétaire, fraudes, falsification, etc.
10. Nommer au sein de la BC-AVM un « Risk Manager » qui aura pour mission d'évaluer les risques potentiels et proposer une politique appropriée à leur maîtrise.
11. Veiller maintenir et renforcer le dispositif de supervision via des rapprochements systématiques des factures et des contrats pour prévenir les risques d'omissions, d'erreurs d'enregistrements, etc.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le présent mémoire qui a pour thème « La mise en place d'un processus finance & comptabilité performant » au sein de la NAFTAL BC-AVM a été une occasion pour nous pour mieux cerner le concept de la qualité par approche processus. En outre, il nous a permis de bien comprendre le fonctionnement de la direction finance et comptabilité sous cette approche avec un ensemble d'activités centrales qui traitent essentiellement de : comment, quand et pourquoi le budget devrait être dépensé et ainsi déceler les différents risques liés ces activités.

En effet, il s'avère nécessaire d'intégrer le processus finance et comptabilité dans la cartographie des processus de la société NAFTAL BC-AVM, puisque tous les processus du système sont en interaction et qu'une défaillance, aussi minime soit-elle, peut avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à atteindre leurs objectifs stratégiques. Pour cela nous avons proposé des recommandations à prendre en compte par les responsables de la société.

Nous souhaitons, que cette étude permette aux lecteurs d'avoir une bonne compréhension de l'approche processus à travers l'étude du cas présenté, et l'apport de la mise en place d'un processus finance et comptabilité au sien de la société NAFTAL BC-AVM pour un équilibre financier optimal, qui lui permet de réaliser les objectifs visés, à savoir l'amélioration continue de performance financière et managériale.

Cette étude peut être aussi une base de réflexion pour un travail ultérieur qui nous permettra de mener une étude plus détaillée sur l'importance du système management par la qualité et sa contribution à l'amélioration continue des entreprises.

Les perspectives de ce projet peuvent mener vers d'autres études portant sur un nombre important de sociétés qui veulent maîtriser leurs systèmes de management et adoptant ainsi une démarche d'amélioration en vue d'une performance optimale.

Enfin, le management par la qualité repose sur le cycle PDCA « la roue de DEMNG » à travers lequel les processus suivent une démarche d'amélioration continue, cela permet aux sociétés d'être plus proches de ses clients en répondant à leurs exigences en perpétuelle croissance.

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages

- ARIANE Chapelle, GEORGE Hübner, PETERS Jean-Philippe. Le risque opérationnel, éditions LARCIER, 2006.
- CANARD Frédéric, Management de la qualité, éditions LEXTENSO, Paris 2009.
- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris 2003.
- COURREGES Philippe, BARTHELMEY Bernard, Gestion des risques, éditions EYROLLES, 2^{ème} Edition Paris 2010.
- HUBER DE LA BRUSLERIE, Analyse Financière, 2ditions DUNOD, Paris, 2010.
- JACQUES Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions EYROLLES, 7^{ème} édition, Paris 2010.
- KEREBEL Pascal, Management des risques, éditions EYROLLES, Paris 2009.
- LONGIN Pierre, DENET Henri, Construisez votre qualité, éditions DUNOD, Paris, 2004.
- MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, Manager la qualité pour la première fois, éditions EYROLLES, Paris 2006.
- MOUGIN Yvon, Processus : les outils d'optimisation de la performance, éditions EYROLLES, Paris 2004.
- PERIGORD Michel, Réussir la qualité totale, éditions organisations, paris 1987.
- STEPHANE Mathieu, Réussir l'approche processus, éditions à savoir, AFNOR 2003.
- SELMER Caroline, Toute la fonction Finance, édition DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris 2006.

2. Documents internes

- Instructions de gestion de NAFTAL.
- Manuel du système de management intégré BC-AVM.
- Note d'orientation années 2013 de la BC-AVM.
- Procédures interne de la BC-AVM.
- Plan comptable de la BC-AVM.

3. Rapports et documents institutionnels

- FD X 50-171 V 2000 Système de management de la qualité – indicateurs et tableaux de bord
- FD X 50-176 V 2005 Management de la qualité – Management des processus.NI ISO9001 V 2009 Système de management de la qualité - Exigences.
- NI ISO 9000 V 2005 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
- NF ISO 31000 V 2010 Management du risque - Principes et lignes directrices.

4. Webographie

- <http://www2.naftal.dz>, le 29-03-2013, à 16 :50
- <http://branchecarburants.wordpress.com>, le 02-04-2013, à 12 :50
- www.iso.org, le 12-04-2013, à 3 :50

ANNEXES

Annexe N°1 : le guide d'entretien avec les responsables de la BC-AVM.

Annexe N°2 : L'organigramme de la BC-AVM.

Annexe N°3 : la politique QSE de la BC-AVM.

Annexe N°4 : l'organigramme fonctionnel du SMQSE de la BC-AVM.

Annexe N°5 : la cartographie des processus de la BC-AVM.

Annexe N°6 : L'implantation géographique de la BC-AVM

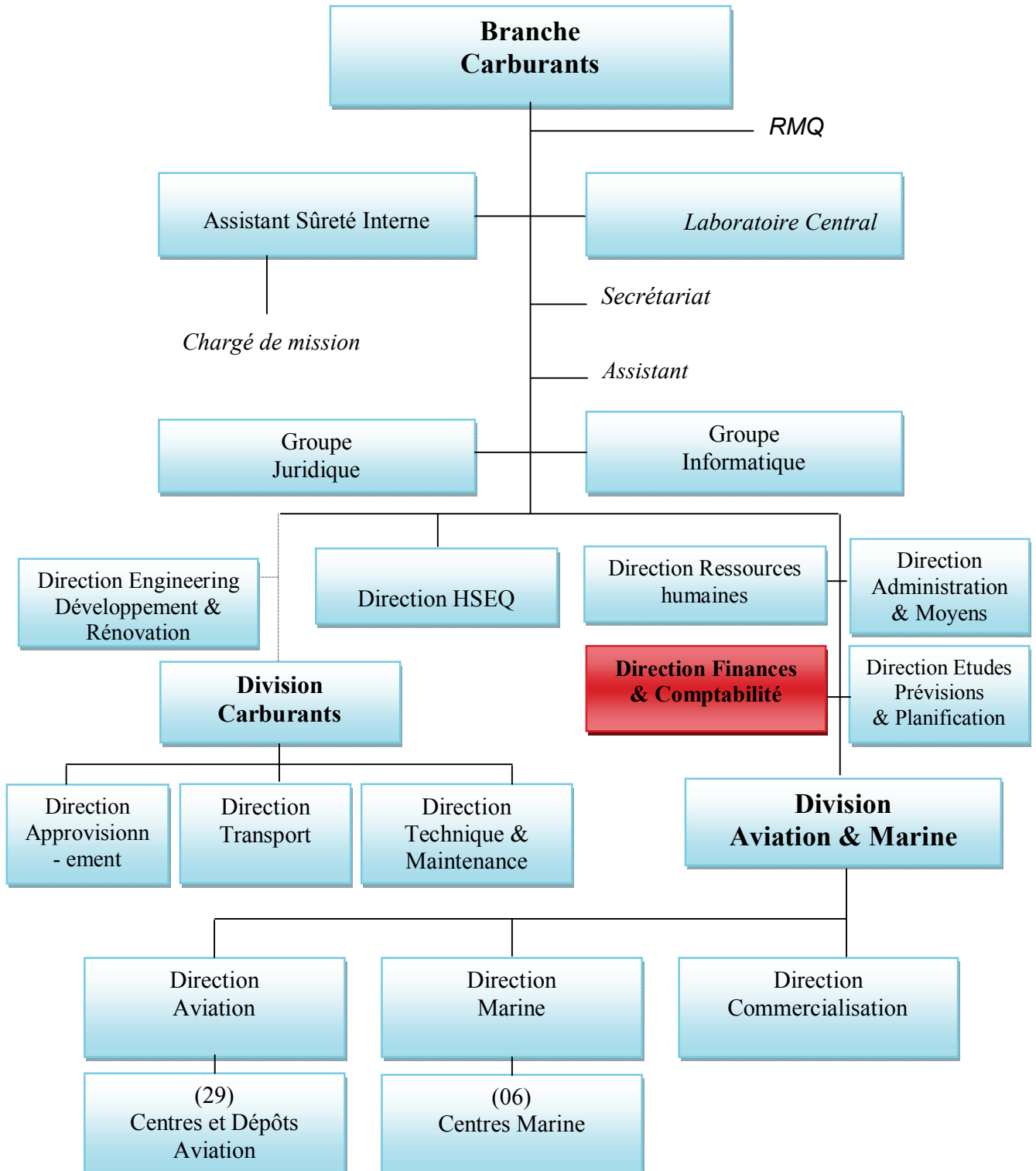
Annexe N°7: la table des matières du manuel de gestion de la NAFTAL.

Annexe N°1 : le guide d'entretien avec les responsables de la BC-AVM

N°	QUESTION
1	Pourriez-vous me décrire les missions de votre département ?
2	Puis-je avoir l'organigramme de votre département ? Les responsabilités et les compétences de tous les acteurs ? (quels sont les acteurs qui concourent directement au processus ?)
3	Quelles sont vos procédures de travail ? Quels sont les objectifs et la finalité de chaque procédure? (mode opératoire, instructions de travail)
4	Quelles sont les données nécessaires pour le bon fonctionnement de ces procédures ? (quels sont les éléments d'entrée du processus ? / quels sont les principaux moyens utilisés ? / quels sont les fournisseurs et clients de ces éléments ?)
5	Quelles sont les informations fournies ? (les enregistrements et leurs types) ex: tableau de bord et reporting, indicateurs de suivi, rapports d'activités
6	Utilisez-vous des mesures de surveillance des dysfonctionnements? si oui avec quels outils ? (exigences réglementaires, Des décrets, des lois, Des normes internes propre à NAFTAL ou externes (quelles sont les exigences du processus ?)
7	Quels sont les risques auxquels vous êtes exposés donc : le type, la fréquence, la gravité ? Et comment procéder vous pour les maîtriser ou les prévenir et quelles sont les techniques utilisées?
8	Quelles sont les pistes d'amélioration adoptées pour améliorer le fonctionnement ? Suggestions?
9	J'imagine qu'il existe un échange d'infos avec d'autres structures de la branche ainsi que les tiers, pourriez vous me les citer et sous quelle forme? Les interactions et la traçabilité ?

Source : élaboré par nous même

Annexe N°2 : L'organigramme de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

Annexe N°3 : la politique QSE de la BC-AVM



POLITIQUE QSE Qualité, Sécurité et Environnement



NAFTAL dans sa **BRANCHE CARBURANTS** en sa qualité d'entreprise citoyenne et leader dans la Commercialisation et la Distribution des Produits Pétroliers sur le marché national, dispose d'une Politique QSE en totale harmonie avec celle du groupe **SONATRACH**.

NOS ENGAGEMENTS

La satisfaction de nos clients, la préservation de la santé et la sécurité au travail de notre personnel, le respect de l'environnement et la reconnaissance de la compétence de nos laboratoires, constituent le fondement de la politique QSE de la Branche Carburants.

Pour y répondre, la Branche Carburants s'engage à mettre en place un système intégré fondé, sur l'implication du personnel et l'amélioration continue.

En ma qualité de Directeur de la Branche Carburants, je m'engage à mettre à disposition les moyens humains, financiers, organisationnels et matériels permettant de :

- Se conformer aux exigences réglementaires et autres applicables ;
- Garantir la conformité des installations et des produits commercialisés ;
- Améliorer les conditions de travail et de sécurité du personnel ;
- Prévenir les pollutions environnementales potentielles, susceptibles d'être générées par nos installations ;
- Être à l'écoute et satisfaire les besoins et attentes des parties intéressées ;
- Répondre aux exigences des clients en matière de qualité, confidentialité et de respect des délais de réalisation des analyses ;
- Améliorer en continu l'efficacité de notre système de management intégré ;
- Promouvoir la communication en interne et à la demande en externe envers les parties intéressées ;
- Promouvoir cette politique, s'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.

Qualité

Sécurité

Environnement

NOS OBJECTIFS

- Livrer des produits AVM et Carburants Terre conformes.
- Améliorer la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences.
- Augmenter les volumes des ventes des produits Aviation et Marine.
- Améliorer la satisfaction des travailleurs en matière de communication interne.
- Optimiser les coûts de maintenance.
- Traiter les réclamations clients dans un délai appréciable.
- Réaliser des Analyses de produits avec des résultats fiables et dans les délais.
- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transportant des carburants.
- Lever les non-conformités réglementaires planifiées liées à l'activité HSE.
- Réduire le nombre d'accidents de travail.
- Réduire le nombre d'incidents d'exploitation.
- Réduire le nombre de plaintes des riverains sur la pollution du sol et du sous sol.
- Valoriser les déchets spéciaux dangereux pris en charge contractuellement.

Je désigne le Responsable du Système de Management **QSE** pour assurer la mise en œuvre, la maîtrise de construction et la pérennité du **SMQSE**.

Je demande à tout le personnel de la **Branche Carburants** de s'impliquer dans la mise en œuvre et l'amélioration du système **QSE**.



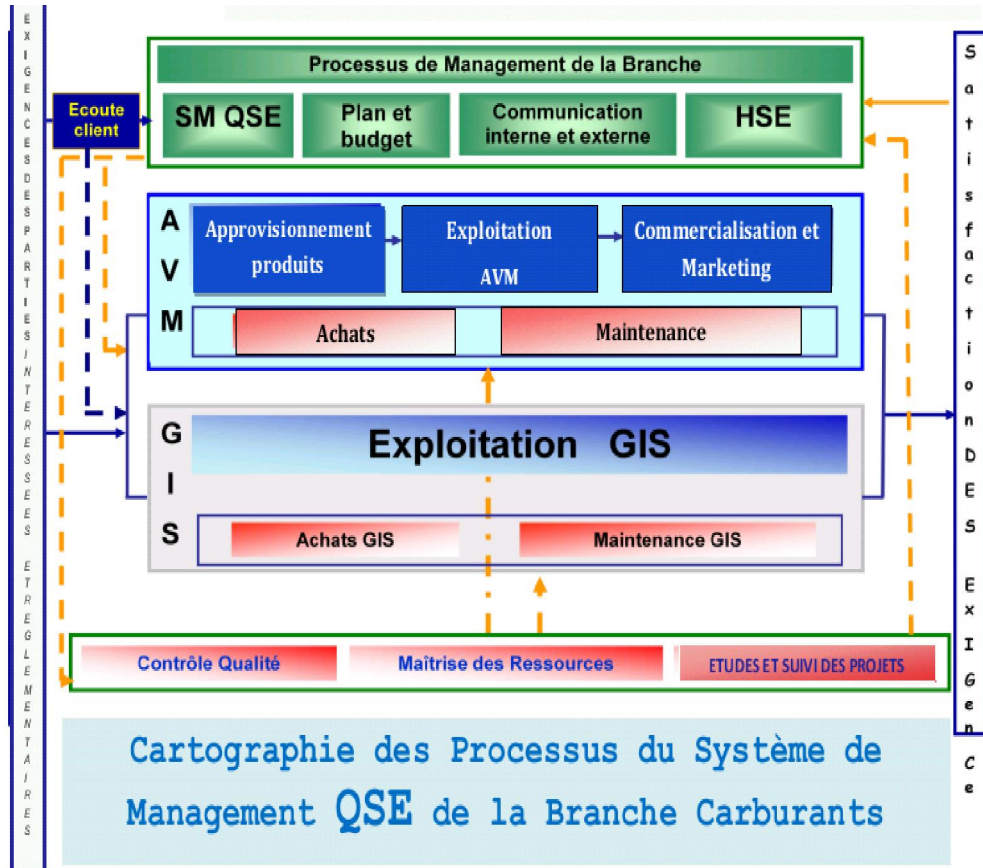
Source : document interne NAFTAL BC-AVM

Annexe N°4 : l'organigramme fonctionnel du SMQSE de la BC-AVM



Source : document interne NAFTAL BC-AVM

Annexe N°5 : la cartographie des processus de la BC-AVM



Annexe N°7 : la table des matières du manuel de gestion de la NAFTAL.

SEQ.	ACT.	L I B E L L E
001	100	Activités du centre de stockage et de distribution
002	101	Clarification sur de l'utilisation des codes & documents de source
003	102	Emission d'un nouveau document (BTS)
004	103	Description et orientation SVCD
005	104	Réceptionner la commande – FONCTION R.C
006	105	Contrôler le crédit – FONCTION C.C
007	106	Contrôler le stocks – FONCTION C.S
008	107	Dispatching – fonction D.T
009	108	Calcul et vérification – FONCTION C.V
010	109	Rédaction facture – FONCTION F.R
011	110	Réception produits – transfert internes
012	111	Réception produits – achats externes
013	112	Ecarts sur réception de produits.
014	113	Traitement sur écarts sur stocks.
015	114	Rapport d'inventaire physique balance mouvements stocks
016	115	Rectification balance mouvement – BMS
017	116	Gestion des cantines
018	117	Suivi et gestion des matières et fournitures non codifiés
019	118	Livraison directe «BON DE LIVRAISON GPL»
020	200	Codification produits et emballages.
021	201	Liste mère client.
022	202	Le ravitaillement / Transfert de stocks «CLARIFICATIONS»
023	203	Procédure de transfert stocks (RAVITAILLEMENT)
024	204	Enlèvements produits par un client d'une autre unité NAFTAL.
025	205	Collecte des huiles usagées – EXPORTATION.
026	206	Gestion du compte client.
027	207	Rectification du relevé client.
028	208	Conditions de ventes à la clientèle nationale.
029	300	Facturation travaux et fournitures – RESEAU.
030	400	Guide de l'opérateur informatique
031	500	Fichier mère PRIX
032	501	Fichier centre de stocks et de ravitaillement et compte analytique
033	502	Suivi et contrôle flux de trésorerie
034	503	Gestion point de vente G.D
035	504	Taches et responsabilité gestion financière
036	505	Valorisation du support
037	506	Clôture mensuelle SVCD
038	507	Résultat comptable par unité
039	508	Opération de clôture : INVENTAIRE PHYSIQUE DES STOCKS R3 + R4
040	509	Opération de clôture : PROVISIONS – CHARGES A PAYER
041	600	Gestion comptable – ŒUVRES SOCIALES
042	119	Valoris. standard de la gest. pièce détach. n/codifiée + coût prest.service
043	510	Codification analytique Entreprise
044	511	Comptabilisation – consolidation gérance directe
045	512	Travaux préliminaires du bilan – Provision – Charges à payer
046	513	Comptabilisation salaires & charges sociales cadres supérieurs
047	514	Compte clients : SINCERITE.
048	514	Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)
049	516	La T.A.I.C

050	517	Droits spécifiques
051	518	Conditions de remb.ou de rempl.de prod.PNM non-conforme à l'utilisation
052	519	Coordination des invent. physiques et des opérat. comptables de clôture
053	520	Analyse BMS – régularisat. comptable années antérieur à 1991/1992/1993
054	520	Analyse et rapprochement des comptes
055	521	Méthode d'examen du bilan
056	401	Tâches et responsabilité – Structure informatique unité.
057	522	Journée comptable CDS
058	120	Manuel opératoire SV / CDS
059	121	Etats inventaires physiques – Inventaires comparés
060	119	Réception commande et plan journalier de transport
061		Non attribué
062		Non attribué
063		Non attribué
064		Non attribué
065		Non attribué
066	210	Procédure de gestion des bons de carburants.
067		Non attribué
068	523	Charte de délégation de pouvoirs
069		Non attribué

Source : document interne NAFTAL BC-AVM