

Ministère de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche  
Scientifique



## MÉMOIRE DE STAGE DE FIN D'ÉTUDES

Pour l'obtention du Diplôme

« MASTÈRE PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT INTÉGRÉ  
QUALITÉ SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT »

Présenté par :

Mohamed Ali HAMOUDI

**Méthodologie du management des risques dans le processus  
comptabilité et finance selon les deux référentiels ISO 9001  
Version 2015 et ISO 31000 Version 2009**

Réalisé à l'agence maritime « MSC TUNISIE »



Encadreur organisme d'accueil : Mr Mohamed Hédi LAMLOUMI  
Encadreur UVT : Mr Mohamed Ali CHELLY

**Année universitaire 2016/2017**

## ***Remerciements***

*Je tiens à présenter mes remerciements au premier responsable de l'agence maritime la MSC Tunisie Mr le Gérant Mohamed Ghazi BEN TOUNES.*

*Egalement à mon encadreur Mr Mohamed Ali Chelly, pour le soutien qu'il m'a apporté tout au long du rapport réalisé.*

*Sans oublier à exprimer mes gratitudes au Directeur Administratif et Financier : Mr Mohamed Hédi LAMLOUMI.*

*Je remercie, par la même occasion, tous les responsables de l'Université Virtuelle de Tunis pour leur contribution à notre formation.*

*Enfin je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce rapport, et dont les noms ne figurent pas dans ce document.*

*Méthodologie du management des risques dans le processus comptabilité et finance selon les deux référentiels ISO 9001 Version 2015 et ISO 31000 Version 2009*



## **Résumé :**

Le transport maritime conteneurisé occupe une place importante dans l'économie tant à l'échelle internationale qu'au niveau national (selon les indicateurs macro-économiques les plus récents le secteur logistique en Tunisie représente 7% du PIB et 15% des investissements).<sup>1</sup>

Il est comme tout autre secteur, exposé aux différents risques, risques géopolitiques, stratégiques, économiques, notamment les risques liés au processus comptabilité et finance (risques opérationnels et risques financiers) dont leur prise en compte et leurs modes de gestion sont actuellement au cœur des préoccupations des supérieurs hiérarchiques.

Dans ce cadre ce rapport vient de répondre à plusieurs questions tels que l'identification l'analyse, l'évaluation et la maîtrise du management des risques au sein du processus comptable et financier selon l'ISO 31000 : 2009 et ISO 9001 : 2015 dans l'une des plus grandes agences maritimes de transport des marchandises dans le pays " la MSC Tunisie ".

## **Mots clés :**

Management des risques, Processus Comptabilité et Finance, ISO 31000 : 2009, ISO 9001 : 2015, satisfaction clients, amélioration continue.

## **Abstract:**

Containerized maritime transport plays an important role in the economy both internationally and nationally (according to the most recent macroeconomic indicators, the logistics sector in Tunisia represents 7% of GDP and 15% of investments). It is, like any other sector, exposed to various risks, geopolitical, strategic and economic risks, in particular the risks related to the accounting and financial process (operational risks and financial risks), whose accounting and management methods are currently at the heart of Concerns of superiors.

In this context, this report has just answered several questions such as the identification, analysis and control of risk management within the accounting and financial process according to ISO 31000 : 2009 and ISO 9001 : 2015 in One of the biggest freight transport agencies in the country "MSC Tunisia".

## **Key words:**

Risk Management, Accounting and Finance Process, ISO 31000: 2009, ISO 9001: 2015, customer satisfaction, continuous improvement.

---

<sup>1</sup> Portail du gouvernement tunisien

## ملخص :

يلعب النقل البحري بواسطة الحاويات دورا هاما في الإقتصاد على المستويين الدولي والوطني وفقا لأحدث مؤشرات الإقتصاد الكلي، يمثل قطاع الخدمات اللوجستية في تونس 7٪ من الناتج المحلي الإجمالي و 15٪ من الإستثمارات .

كما هو الحال مع أي قطاع آخر، معرض لمخاطر مختلفة، المخاطر الجيوسياسية والإستراتيجية والإقتصادية، لا سيما المخاطر المتعلقة بالإجراءات المحاسبية والمالية، المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية ، والتي تعتبر طرق المحاسبة والإدارة في قلبها حاليا مخاوف الرؤساء

وفي هذا الإطار، أجب هذا التقرير على عدة أسئلة مثل تحديد وتحليل ومراقبة إدارة المخاطر ضمن العملية المحاسبية والمالية وفقا لمعيار إسو 31000: 2009 و إسو 9001: 2015 في واحدة من أكبر وكالات نقل "البضائع في البلاد" م س س تونس

## الكلمات المفاتيح :

إدارة المخاطر، المحاسبة والمالية، إسو 31000: 2009، إسو 9001: 2015، رضا الحرفاء التحسين المستمر

## **Table des matières**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>3</b>
1.1 Présentation générale.....	3
1.2 Activités.....	4
1.3 Incoterms 2010.....	5
1.4 Répartition des frais, comptes d'escapes et calcul du montant transféré à l'armateur....	8
1.5 Organigramme et cartographies des processus.....	12
1.5.1 Organigramme.....	12
1.5.2 Cartographie des processus de l'Agence Maritime.....	13
1.5.3 Cartographie du processus Comptabilité & Finance.....	14
1.6 Description du processus Comptabilité & Finance.....	15
1.7 Enjeux et intérêt du management des risques.....	16
1.8 Analyse SWOT.....	17
<b>Chapitre 2 : Méthodologie du management des risques dans le processus comptabilité et finance.....</b>	<b>19</b>
2.1 Notions fondamentales.....	19
2.2 Méthodologie.....	20
2.3 L'approche par les risques selon l'ISO 9001 Version 2015.....	21
2.4 Le management des risques selon l'ISO 31000 Version 2009.....	22
2.5 Identification des risques.....	25
2.6 Recensement des risques.....	25
2.7 Analyse et évaluations des risques.....	30
2.7.1 Vraisemblance.....	30
2.7.2 Gravité.....	30
2.7.3 Évaluation des risques.....	30
2.7.4 Hiérarchisation des risques liés au processus Comptabilité & Finance.....	35
2.8 Indicateurs de performance.....	36
2.8.1 Indicateur pour risque de change.....	36
2.8.2 Indicateur pour risque erreurs de facturations / annulation et modification.....	37
2.8.3 Indicateur pour risque clients impayés ou d'insolvabilités.....	39

<b>Chapitre 3 : Maitrise des risques.....</b>	<b>42</b>
3.1 Traitement des risques liés au processus Comptabilité & Finance et suggestions.....	42
3.1.1 Stratégie face au risque de change.....	42
3.1.2 Mesures à prendre face aux erreurs de facturations (Annulation et remplacements).....	42
3.1.3 Actions à prendre pour risques clients impayés ou d'insolvabilités.....	43
3.2 Plan d'action.....	44
3.2.1 Description du plan d'action.....	44
3.2.2 Plan d'action face aux risques majeurs.....	45
3.2.3 Plan d'action pour l'amélioration des risques adéquats.....	49
3.2.4 Plan d'action face aux risques dont la gravité est catastrophique.....	51
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliographie et Webographie.....</b>	<b>53</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>54</b>

## **Glossaire du transport maritime**

**ARMATEUR** : Propriétaire d'un navire qui l'arme pour son exploitation propre ou pour l'affréter.

**AGENT** : Société qui est mandatée par un Armateur pour le représenter dans un pays étranger.

**AVIS D'ARRIVÉE** : Avis par lequel, un armateur ou son agent, informe le destinataire d'une marchandise, porteur du connaissement ou notify, que sa marchandise va arriver, ou est arrivée et qu'il pourra en prendre livraison à partir de telle date, à tel endroit. Sur l'avis d'arrivée, l'armateur ou son agent indique le temps alloué pour prendre livraison sans frais.

**BAD Bon à délivrer** : Document émis à l'import par l'agent maritime au représentant du réceptionnaire et au terminal portuaire autorisant la livraison des marchandises concernées. Il est délivré après vérification de la remise du connaissement original dûment endossé par le réclamateur, de sa conformité avec le connaissement chef (CAPTAIN'S COPY) et du paiement de tous les frets et frais dus.

**BL : BILL OF LADING ou CONNAISSEMENT** : Document formalisant le contrat de transport et les droits et obligations qui s'y attachent. Il constitue un titre représentatif de la marchandise et doit être présenté à la livraison.

**BOOKING** : Réservation d'espace pour transporter des marchandises sur un navire par un client. Marchandise en conventionnel, conteneurs, véhicules, etc. La somme des bookings par port de destination constitue la liste de charge prévue et doit être conforme aux allocations poids volume.

**CHARGEMENT** : Opération consistant à charger à bord du navire l'ensemble des marchandises prévues pendant l'escale. On dit les opérations de chargement.

**CHARGEUR** : Terme désignant la personne mentionnée au connaissement, qu'elle soit propriétaire ou non de la marchandise. Le plus souvent l'exportateur de la marchandise, ou son commissionnaire. Les chargeurs signifient les industriels avec lequel l'armateur négocie les taux de fret pour ses exportations.

**COMMISSIONS** : Pourcentage convenu du fret, du taux d'affrètement, payé à un commissionnaire, un transitaire (commission transitaire), un agent (commission d'agence) ou un courtier (commission de courtage) pour des transactions commerciales.

**COLLECT** : Le fret est payable à destination par le réceptionnaire de la marchandise.

**COMPTE D'ESCALE** : Compte établi par L'agent dans un port reprenant l'ensemble des recettes et des dépenses liées au navires pendant l'escale dans le port. La comptabilisation

des comptes d'escale donne l'ensemble des recettes et des dépenses pour un navire pendant son voyage.

**CONSIGNATAIRE DU NAVIRE** : Mandataire de l'armateur, représente ses intérêts avant, pendant et après l'escale de son navire au port.

**CONTENEUR 20' et 40'** : Traduction française de container, terme générique pour désigner un cadre / contenant métallique utilisé pour le transport de marchandises diverses. Le conteneur a des dimensions normalisées essentiellement 20' et 40' de long, de 8' de large et de 8' 6 ''de haut pouvant être manipulé facilement à chaque rupture de charge et empilé sur les aires de stockage, comme dans les cales des navires

**FRANCHISE** : En anglais, " free time ", temps accordé aux clients pour prendre livraison des marchandises sans payer de frais de stationnement ou de surestaries de conteneur.

**FRET** : Coût du transport d'une marchandise

**INCOTERMS** : Règles internationales fixant les termes de vente entre acheteur et vendeur, utilisées dans les contrats de vente internationaux.

**MANIFESTE** : Document standardisé, reprenant par couple de ports l'ensemble du détail de la marchandise chargée sur le navire. Les manifestes doivent être remis à bord avant le départ du navire. Car les navires peuvent être contrôlés par les douanes dans les ports, ou, en cas de tension, arraisonnés dans les eaux territoriales d'un pays.

**NOTIFY** : Société ou personne mentionnée sur le connaissement, devant être prévenue de l'arrivée à bon port des marchandises.

**REEFER** : Abréviation de REEFER conteneur pour identifier un conteneur frigorifique.

**SURESTARIES** : DEMURRAGE Indemnité destinée à compenser l'utilisation d'un conteneur en dehors des jours alloués (après des jours de franchises) par le tarif de l'agence

**TEU** : Twenty-foot Equivalent Unit - EVP Équivalent Vingt Pieds Unité de mesure uniformisée permettant de répertorier les conteneurs selon leur taille et de décrire les capacités des navires porte-conteneurs.

1x20' = 1 TEU / 1X40' = 2 TEU

## Liste des figures et tableaux

### Figures :

<i>Figure 1 : MSC Tunisie et intervenants du métier maritime.....</i>	<i>4</i>
<i>Figure 2 : INCOTERMS 2010.....</i>	<i>6</i>
<i>Figure 3 : Cas d'un contrat (FOB).....</i>	<i>7</i>
<i>Figure 4 : Cas d'un contrat (CIF).....</i>	<i>8</i>
<i>Figure 5 : Organigramme.....</i>	<i>12</i>
<i>Figure 6 : Cartographie des processus de l'agence maritime.....</i>	<i>13</i>
<i>Figure 7 : Cartographie du processus Comptabilité &amp; Finance.....</i>	<i>14</i>
<i>Figure 8 : Champ d'application de la gestion des risques.....</i>	<i>20</i>
<i>Figure 9 : Les relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 10 : Diagramme d'Ishikawa Causes – Effets des risques.....</i>	<i>29</i>
<i>Figure 11 : Matrice des risques.....</i>	<i>36</i>
<i>Figure 12 : Courbe MT ENC / MT F.....</i>	<i>41</i>

### Tableaux :

<i>Tableau 1 : Principaux INCOTERMS 2010.....</i>	<i>5</i>
<i>Tableau 2 : Montant transféré à l'armateur.....</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 3 : Matrice SWOT.....</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 4 : Vraisemblance.....</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 5 : Gravité.....</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 6 : Matrice des risques.....</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 7 : Évaluation des risques.....</i>	<i>34</i>
<i>Tableau 8 : Hiérarchisation des risques.....</i>	<i>35</i>
<i>Tableau 9 : Taux du gain de change / perte de change.....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 10 : Les annulations des factures import.....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 11 : Les annulations des factures export.....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 12 : Les annulations des factures surestaries.....</i>	<i>39</i>
<i>Tableau 13 : La couverture montants encaissés / montants facturés.....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 14 : Plan d'action face aux risques majeurs.....</i>	<i>45</i>
<i>Tableau 15 : Plan d'action pour l'amélioration des risques adéquats.....</i>	<i>50</i>
<i>Tableau 16 : Plan d'action face aux risques dont la gravité est catastrophique.....</i>	<i>51</i>

## **Introduction générale :**

La perception des risques peu importe menaces ou opportunités, de types exogènes ou de types endogènes est déterminante dans la planification stratégique.

C'est ainsi que le management des risques est une priorité pour l'aide à la prise des décisions, pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, pour sécuriser l'atteinte de ses objectifs et pour chercher la bonne gouvernance.

Parmi ces risques, les risques liés au processus Comptabilité et finance, vous imaginez l'impact d'une erreur opérationnelle dans les versements d'argents ou une mauvaise prévision budgétaire ou autre défaillance qui touche l'activité financière.

Il faut penser quand même aux risques financiers qui à travers l'internationalisation des activités économiques et le développement des marchés financiers sont devenus un élément majeur à prendre en considération par les supérieurs hiérarchiques dans l'entreprise, notamment en raison que leur management est important à trouver les meilleures solutions financières face aux problèmes d'insolvabilités des clients, de taux de change et de matières premières.

Dans ce contexte l'objet d'étude de notre mémoire est centré sur la méthodologie du management des risques dans le processus comptabilité et finance au sein de l'agence maritime MSC Tunisie selon les deux référentiels normatifs ISO 9001 V 2015 et l'ISO 31000 V 2009.

L'agence maritime MSC Tunisie est le leader du transport conteneurisé en Tunisie et malgré sa position dans le marché local ses dirigeants ne cessent pas de renforcer la politique qualité basée sur la satisfaction des clients, la prévention des risques et l'amélioration continue.

Le premier chapitre est une présentation du contexte du projet. Il commence par la présentation de l'entreprise d'accueil la MSC Tunisie, puis il décrit les activités principales, notions des INCOTERMS, répartition des frais et compte d'escales, organigramme et processus métiers, l'engagement de l'entreprise dans la gestion des risques en globalité et en particulier au processus comptabilité et finance, les enjeux et intérêts de cette démarche thème principale du projet et finit par l'analyse SWOT qui permet la réalisation du diagnostic de l'entreprise.

Le second chapitre décrit les étapes à suivre de la méthodologie du management des risques, il définit en premier lieu la notion du risque et en second lieu les risques qui pourraient frapper l'entreprise, en l'occurrence les risques liés au processus concerné. Puis il explique l'identification l'analyse et l'évaluation de ces risques en s'appuyant sur les deux référentiels l'ISO 9001 V 2015 et l'ISO 31000 V 2009.

Le dernier chapitre de ce rapport évoque la maîtrise des risques liés au processus comptabilité et finance contenant les recommandations à suivre et un plan d'action avec des moyens nécessaires, un calendrier détaillé et des actions à mettre en œuvre face aux risques majeurs et aux risques dont la gravité est élevée.

## **Chapitre 1 Présentation de l'entreprise :**

### **1.1 Présentation générale :**

La MSC Tunisie est une filiale du grand armateur mondial l'Italo-Suisse la MEDETRANNEN SHIPPING COMPANY.

En tant que société tunisienne moralement indépendante c'est une SARL créée en aout 1998, qui a pour activité la consignation des navires et emploie actuellement une quarantaine de personnes entre cadre, cadre-moyen et agents.

Conformément aux réglementations la MSC Tunisie porte à la fois le titre « Agent et consignataire » puisqu'elle assure les deux métiers de cette représentation : l'un du volet commercial et l'autre des domaines technique, pratique et administratif lors de l'escale d'un navire. Elle gère le service clientèle de la ligne maritime liant le port de Gioia Tauro au port de Radès dans les deux sens c'est à dire à l'import et à l'export ainsi que la représentation légale de la société mère avec les parties intéressées externes douanes, banques, assurances et devant les tribunaux dans tout le territoire tunisien. Elle s'occupe de l'organisation physique lors de l'escale. Il s'agit alors de gérer toutes les formalités administratives liées au navire avant l'arrivée et lors de son séjour en port, de s'acquitter de toutes les démarches relatives à la cargaison (récupération des titres de transport de la marchandise, des documents pour l'exportation, la déclaration auprès des douanes et la répartition des frais d'escale) et de pourvoir aux besoins normaux du navire et de l'équipage.

Aujourd'hui et après 17 ans d'existence la MSC Tunisie devient le leader du transport maritime conteneurisé au niveau national où elle assure 27 % du marché local soient 33102 **TEU** débarqués à l'import et 14558 **TEU** embarqués à l'export (chiffres 2016).

L'agence et ses premiers responsables ont investi sur trois niveaux, au niveau de l'infrastructure où la société a construit son propre siège avec l'aménagement du parc d'activités logistiques dans la zone portuaire du Rades, au niveau du capital humain avec la formation continue du personnel à travers la participation aux différents séminaires et enfin au niveau des nouvelles technologies avec la mise en place du fameux progiciel intégré de gestion le "**SAP**".

De plus ils poursuivent leurs efforts pour adopter une politique qualité de l'écoute client à la satisfaction client, en préconisant le modèle de qualité : Plan, Do, Check, Act **PDCA** (Roue de Deming) et sous forme de cycle d'amélioration continue bien sur d'une part pour garder la bonne image de marque vis à vis de leurs clients et d'autre part pour augmenter les performances de la société.

Dans la même démarche le management des risques liés au processus comptabilité et finance s'avère plus que nécessaire pour anticiper et prioriser les différents risques.

## **1.2 Activités : De l'arrivée du navire jusqu'aux livraisons des marchandises :**

Comme on a dit auparavant la MSC Tunisie en tant que consignataire de navires et agent maritime dès l'arrivée du navire au port de Rades organise les différents opérations d'escale tels que la récupération des titres de propriété des marchandises, les déclarations aux services de police et aux services douaniers, ainsi que la coordination avec les autres intervenants comme l'Office de la Marine Marchande et des Ports OMMP, la Société Tunisienne d'Acconage et de Manutention STAM, et d'autres sociétés installées au port, pour effectuer les opérations de manutention, pour élaborer le plan de chargement, le ravitaillement de navire et la résolution des problèmes d'un équipage ou de tout autre service nécessaire ( lamanage, remorquage, pilotage....).

A terre, la MSC Tunisie réceptionne la marchandise et émet les connaissements ; à l'arrivée, elle la livre au destinataire selon le type d'INCOTERMS (contrat de vente/achats liant le client au fournisseur) et représente l'armateur en justice.

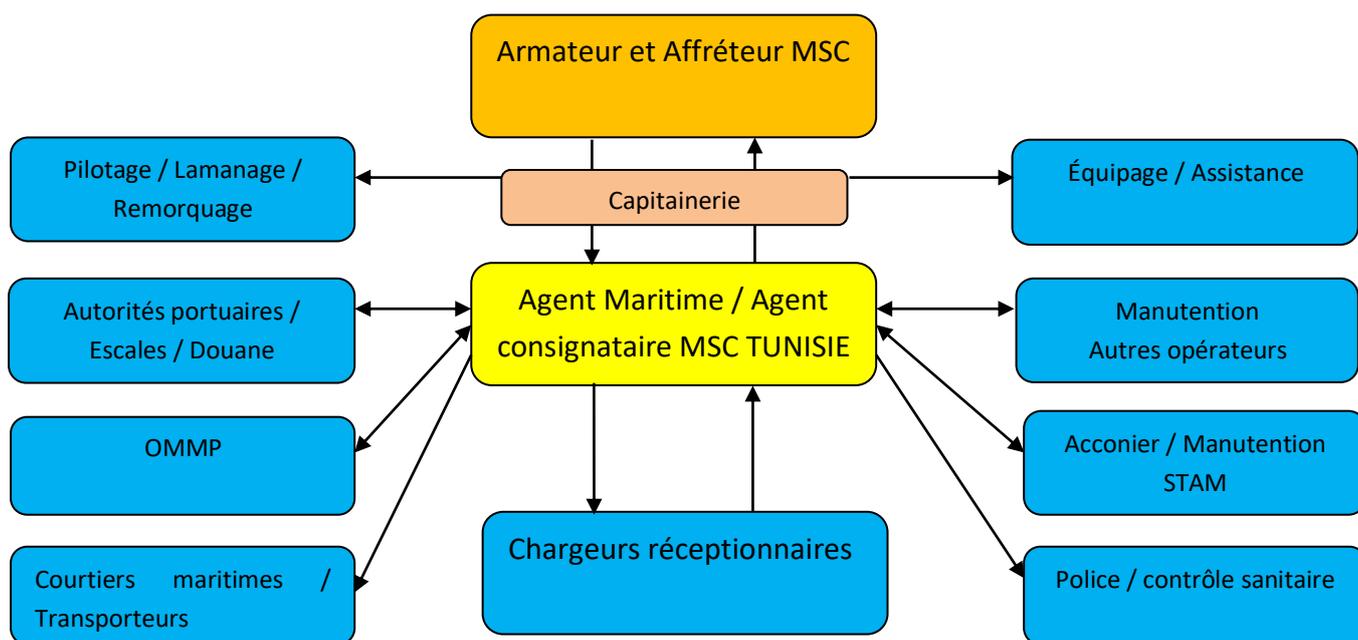


Figure 1 : MSC Tunisie et intervenants du métier maritime

### **1.3 Incoterms 2010 :**

La connaissance des INCOTERMS est primordiale dans le domaine du transport maritime. Le mot Incoterms est une abréviation anglo-saxonne de l'expression « International Commercial Terms », signifiant « termes du commerce international », ce sont des clauses standardisées qui déterminent les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur dans le cadre d'un contrat d'achat/vente international et le lieu de livraison des marchandises à un endroit convenu en répartissant les coûts et les risques des prestations effectuées pour chaque livraison, c'est à dire qui paie quoi ? (Transport, assurance, taxes douanières) et qui va supporter les conséquences des dommages des incendies, des risques de pertes pendant le transport.

Aujourd'hui la version Incoterms 2010 vient de succéder les Incoterms 2000, elle les classe par mode transport :

- Incoterms multimodaux : **EXW** ; FCA ; CPT ; CIP ; DAP (nouveau) ; DAT (nouveau) ; DDP
- Incoterms maritimes et fluviaux : FAS ; **FOB** ; **CFR** ; **CIF**

En pratique les INCOTERMS les plus utilisés dans le transport maritime conteneurisé CIF/CFR FOB et EXW.<sup>1</sup>

<b>Code INCOTERMS</b>	<b>Libellé anglais</b>	<b>Libellé français</b>
EXW	EX Works (named place)	A L'Usine (lieu convenu)
FOB	Free On Board (named place)	Franco Bord (lieu convenu)
CFR	Cost And Freight (named palce)	Cout et Fret (lieu convenu)
CIF	Cost Insurance Freight (named pace)	Coût Assurance et Fret (lieu convenu)

*Tableau 1 : Principaux INCOTERMS 2010*

---

<sup>1</sup> INCOTERMS 2010

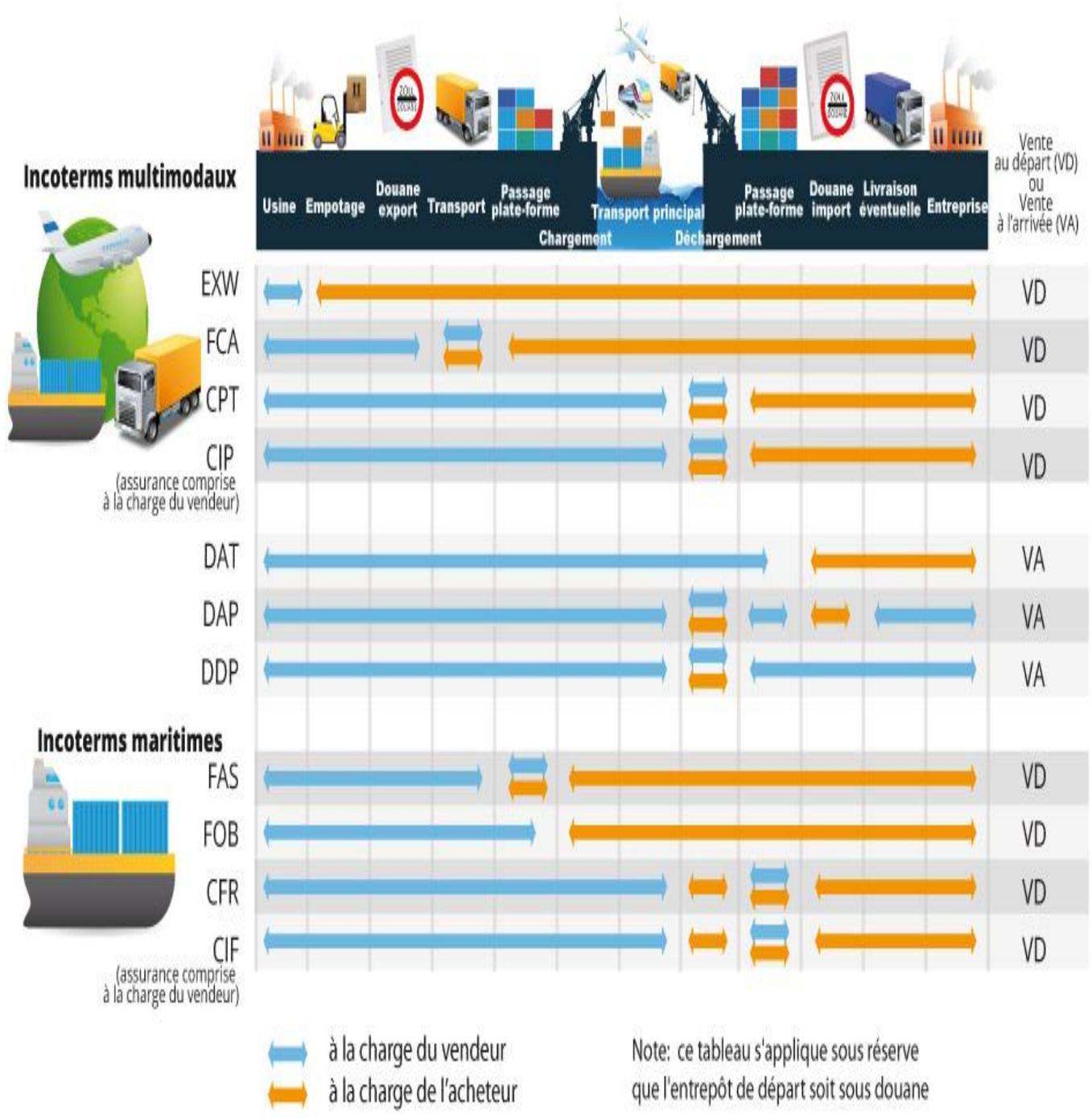


Figure 2 : INCOTERMS 2010

**Organisation des opérations de transport :**

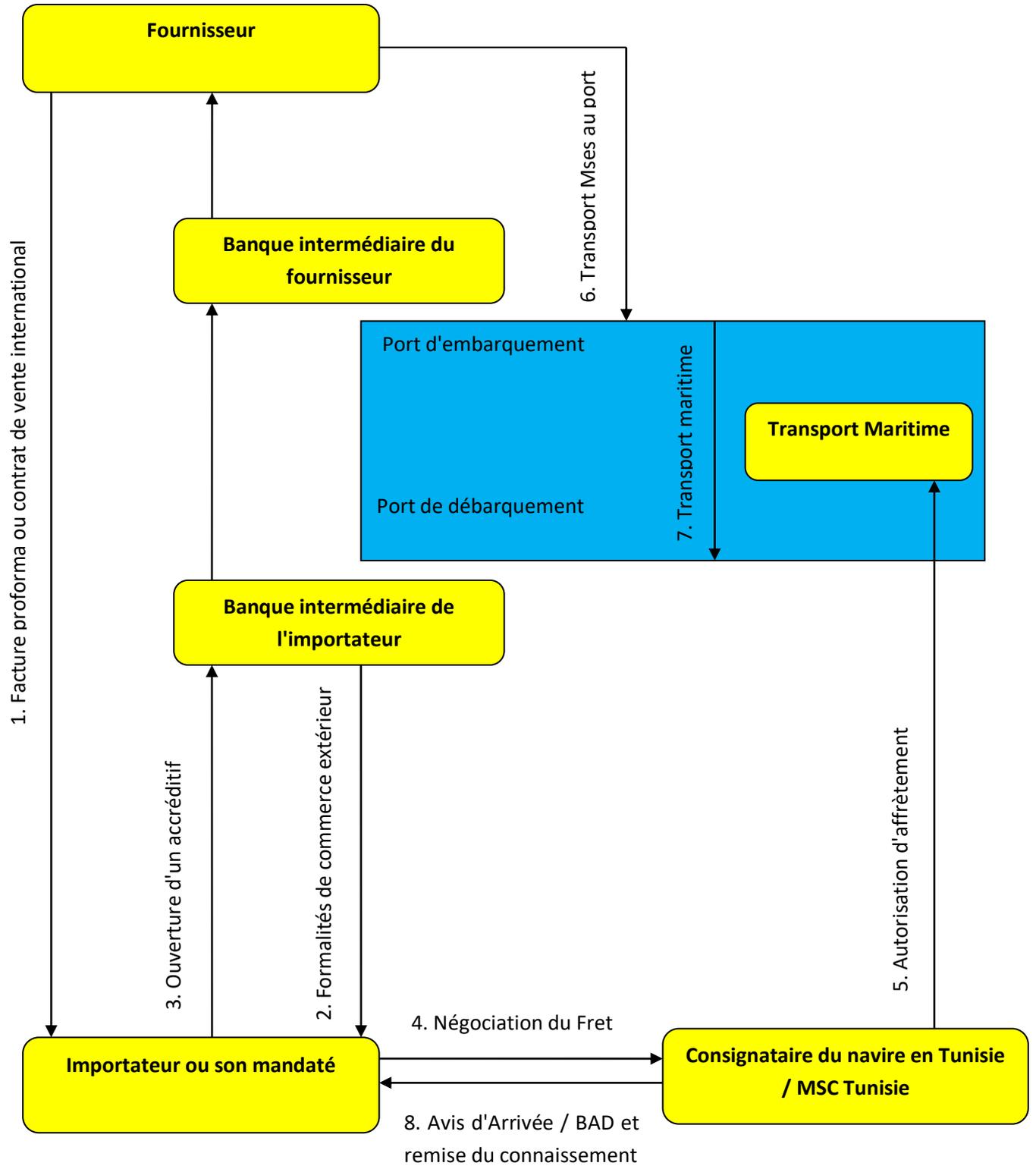


Figure 3 : Cas d'un contrat (FOB)

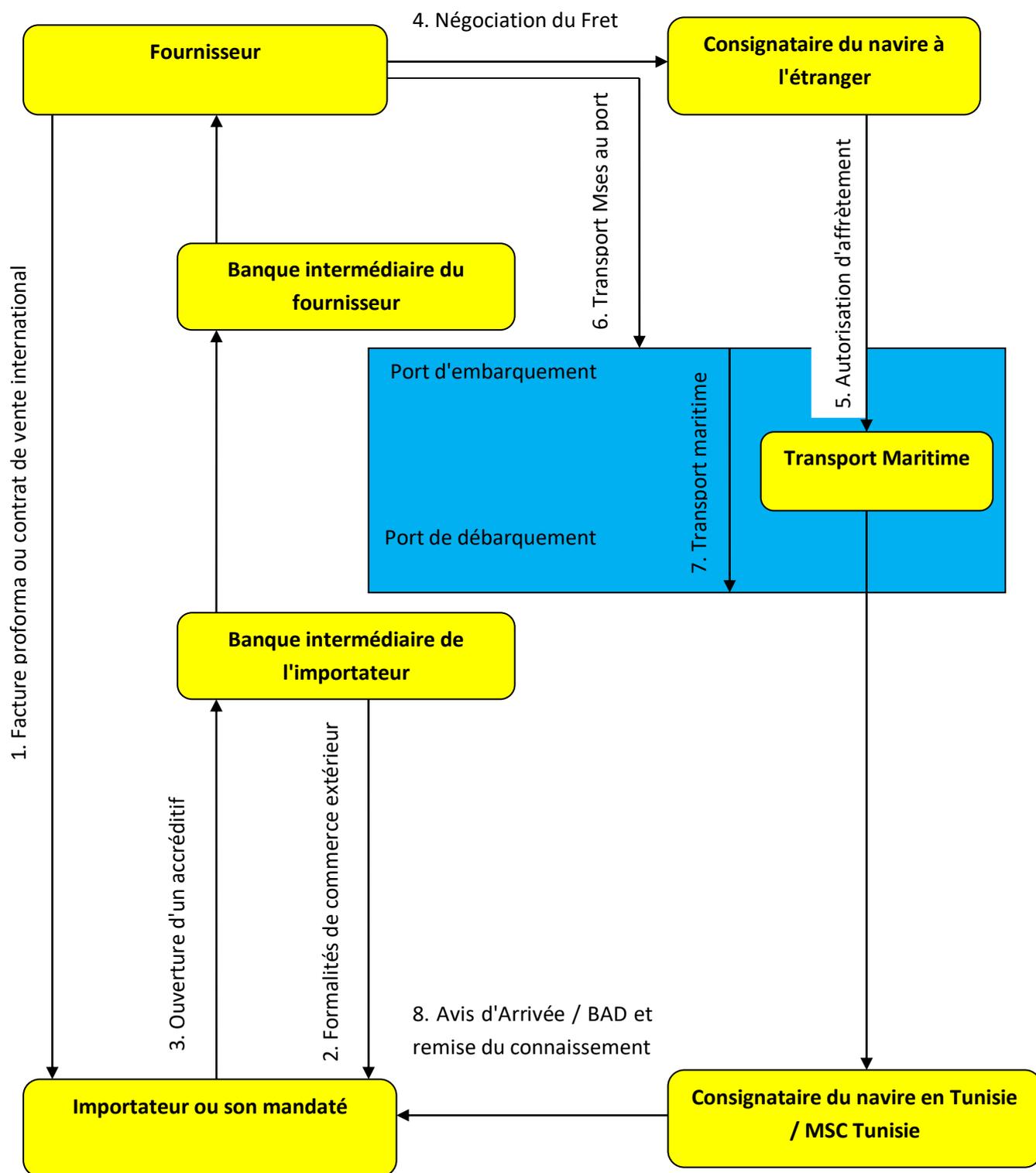


Figure 4 : Cas d'un contrat (CIF)

#### **1.4 Répartition des frais, comptes d'escales et calcul du montant transféré à l'armateur :**

Après avoir expliqué les différents types d'INCOTERMS on va simplifier la répartition des frais, les débours ou frais qui sont payés par l'agence pour le compte du client (frais d'embarquement, de débarquement, ISPS) et les frais dû à l'occasion de l'escale du navire dans le port (frais à la charge de l'armateur) ou compte d'escales.

Ce compte est défini par le législateur tunisien selon **l'article 6 du barème des tarifs maxima des prestations du consignataire de navire** comme un document contenant tous les frais engagés par le consignataire du navire pour le compte du navire et/ou de l'équipage et qui sont facturés à l'identique.<sup>2</sup> (voir annexe 1)

Le compte d'escale doit faire apparaître les principales rubriques suivantes :

- 1- Droits et frais portuaires dont :
  - 1 Droits d'abri
  - 2 Droits de stationnement
  - 3 Droits de sûreté
  - 4 Frais de pilotage
  - 5 Frais de remorquage
  - 6 Frais de lamanage
  - 7 Droits d'inspection maritime
  - 8 Droits sanitaires
  - 9 Frais découlant les litiges avarie
  - 10 Autres droits et frais.
  
- 2- Frais de manutention à la charge du navire dont :
  - 11 Frais de la manutention
  - 12 Travaux commandés par le bord
  - 13 Gestion des équipements de l'armateur
  - 14 Gestion des conteneurs vides
    - \* Stationnement
    - \* Réembarquement
    - \* Transfert
    - \* Entretien et réparation
  - 15 Autres frais de la manutention.

---

<sup>2</sup> JORT N°48 du 15/06/2015 Art 6 du barème des tarifs maxima des prestations du consignataire de navire

- 3- Services rendus au navire dont :
  - 16 Avitaillement
  - 17 Réparation et entretien
  - 18 Gardiennage bord
  - 19 Garde feu
  - 20 Enlèvement des résidus et déchets
  - 21 Autres services rendus au navire.
  
- 4- Services rendus à l'équipage dont :
  - 22 Vivres
  - 23 Transport et déplacement
  - 24 Frais médicaux
  - 25 Hospitalisation
  - 26 Rapatriement
  - 27 Blanchissage
  - 28 Télécommunication
  - 29 Avance financière au capitaine
  - 30 Autres services.
  
- 5- Services spéciaux dont :
  - 31 Allègement
  - 32 Assistance, sauvetage, prévention et lutte contre la pollution marine
  - 33 Autres services.
  
- 6- Frais d'Agence dont :
  - 34 Honoraires du consignataire de navires
  - 35 Intérêt sur avance de fonds (2% au prorata du débit du compte d'escale).

Une fois la facturation est établie lors de l'escale d'un navire (voir annexes 6,7,8 et 9), un état détaillé sous forme de balance sera envoyé à l'armateur contenant les recettes et les dépenses.

Dans la partie des recettes on trouve les montants « fret collecté » auprès des clients à l'import à l'export et en cas des frets elsewhere, avec les montants de surestaries détaillés qui correspondent aux anciens navires audités et contrôlés par la marine marchandes.

Pour les dépenses, sont celles enregistrées dans le compte d'escales.

Le résultat entre les revenus et le compte d'escales sera transféré à l'armateur en devise.

## Montant transféré à l'armateur

### NAVIRE X VOYAGE A/R

Facturation à l'import		Facturation à l'export	
- Freight collect (cas de FOB ou EXW)	(X)	- Freight prepaid	(X)
- Commission / Fret 2,5 %	(X)	- Commission / Fret 5%	(X)
- Débarquement (débours STAM)	(X)	- Embarquement (débours STAM)	(X)
- ISPS (débours OMMP)	(X)	- ISPS (débours OMMP)	(X)
- Frais d'agence (HAM)	(X)	- Frais d'agence (HAM)	(X)
- Autres frais d'agence	(X)	- Autres frais d'agence	(X)
- Oncariage (cas de transport)	(X)	- Precariage (cas de transport)	(X)
Facturation de surestaries		Facturation Elsewhere	
- Montant surestaries	(X)	- Freight elsewhere	(X)
- Frais d'agence (frais fixes)	(X)		(X)
Autres charges locales			
- 5\$/conteneur plein	(X)		
<b>Total chiffres d'affaires MSC Tunisie +(X)</b>		<b>Total MSC GENEVE + (X)</b>	
		<b>Le compte d'escales - (X)</b>	
		<b>Le résultat = Montant transféré à l'armateur</b>	

Tableau 2 : Montant transféré à l'armateur

## 1.5 Organigramme et cartographies des processus :

### 1.5.1 Organigramme

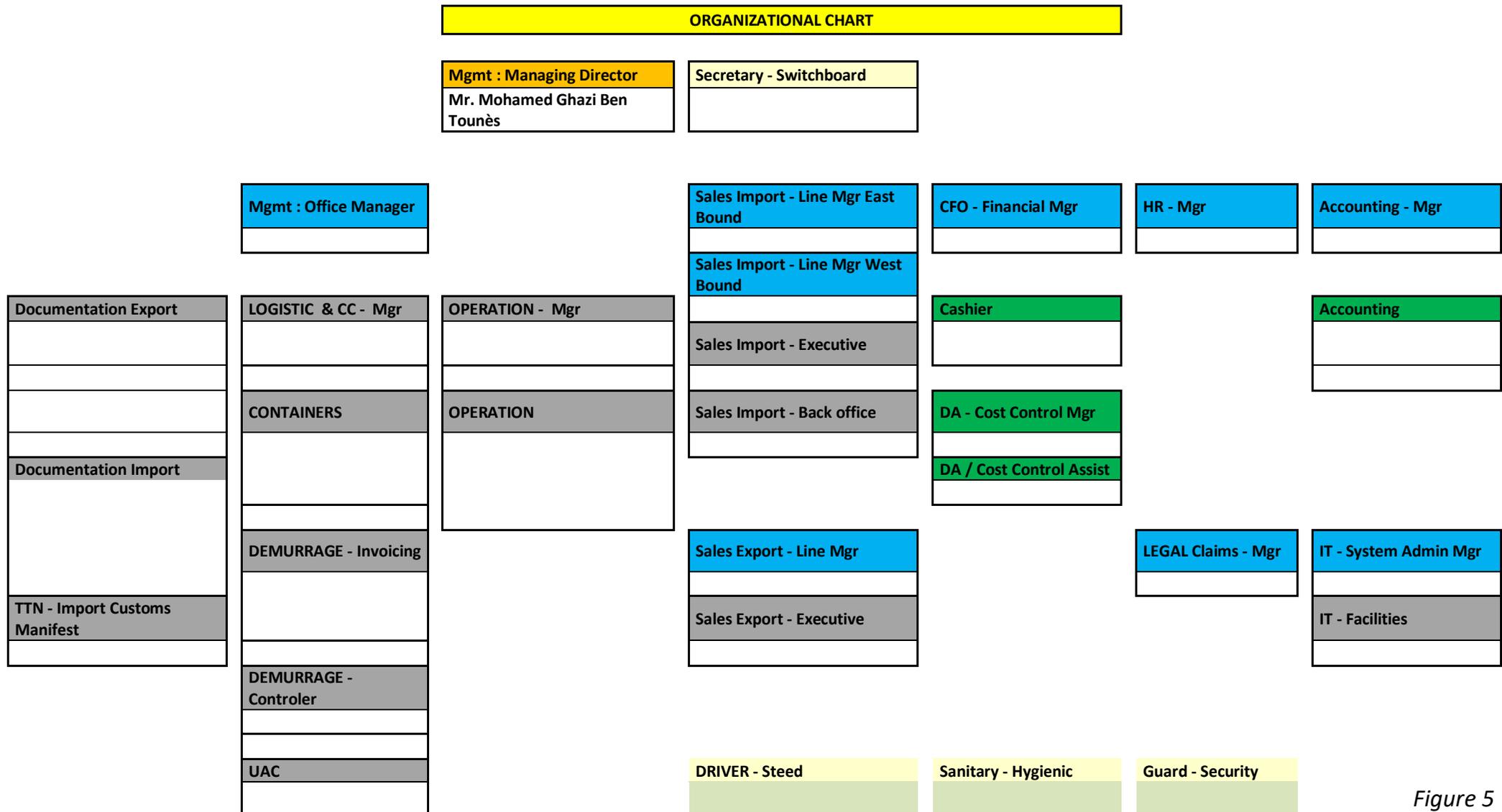


Figure 5

1.5.2 Cartographie des processus de l'Agence Maritime

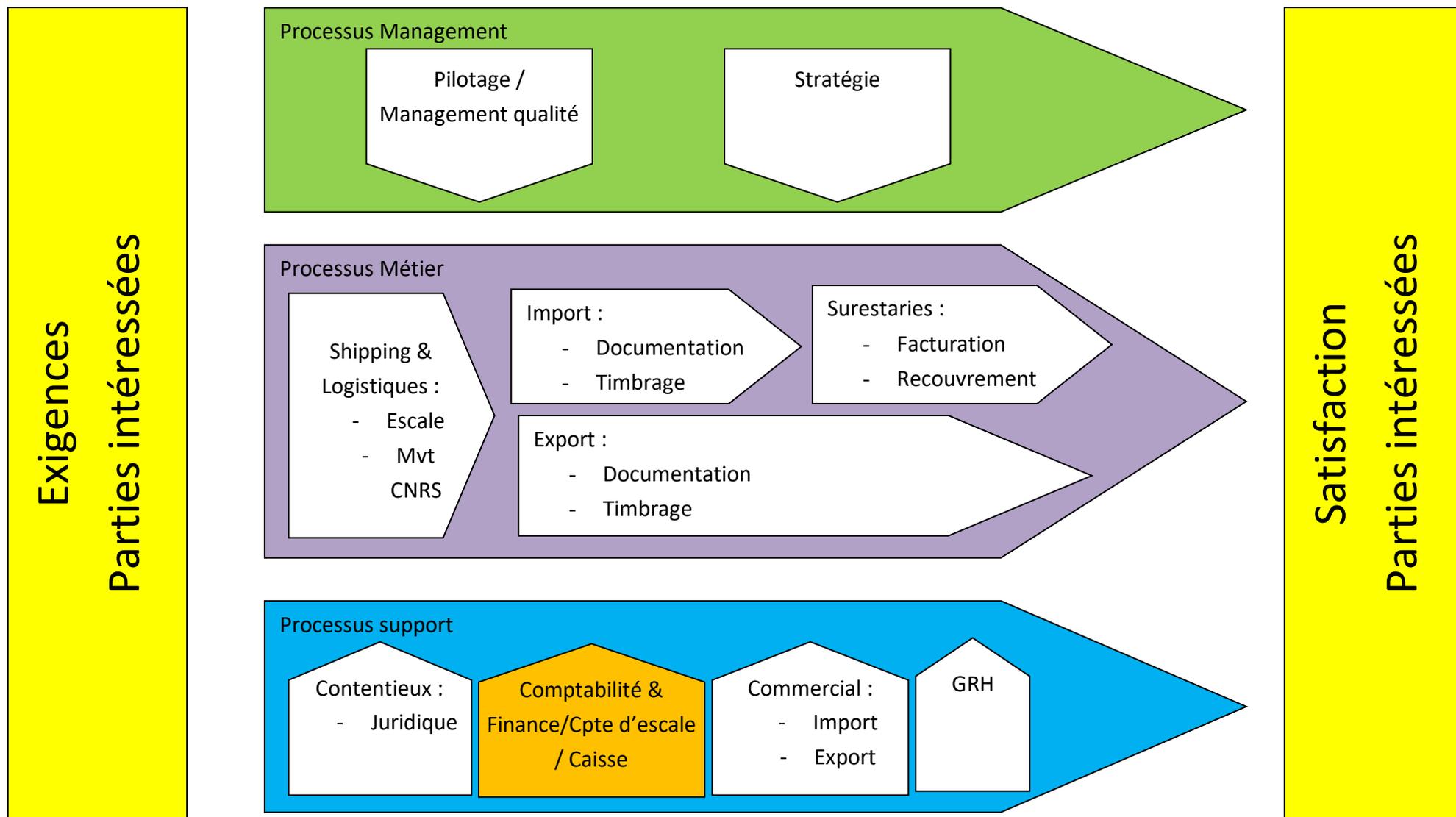


Figure 6

### 1.5.3 Cartographie du processus Comptabilité & Finance

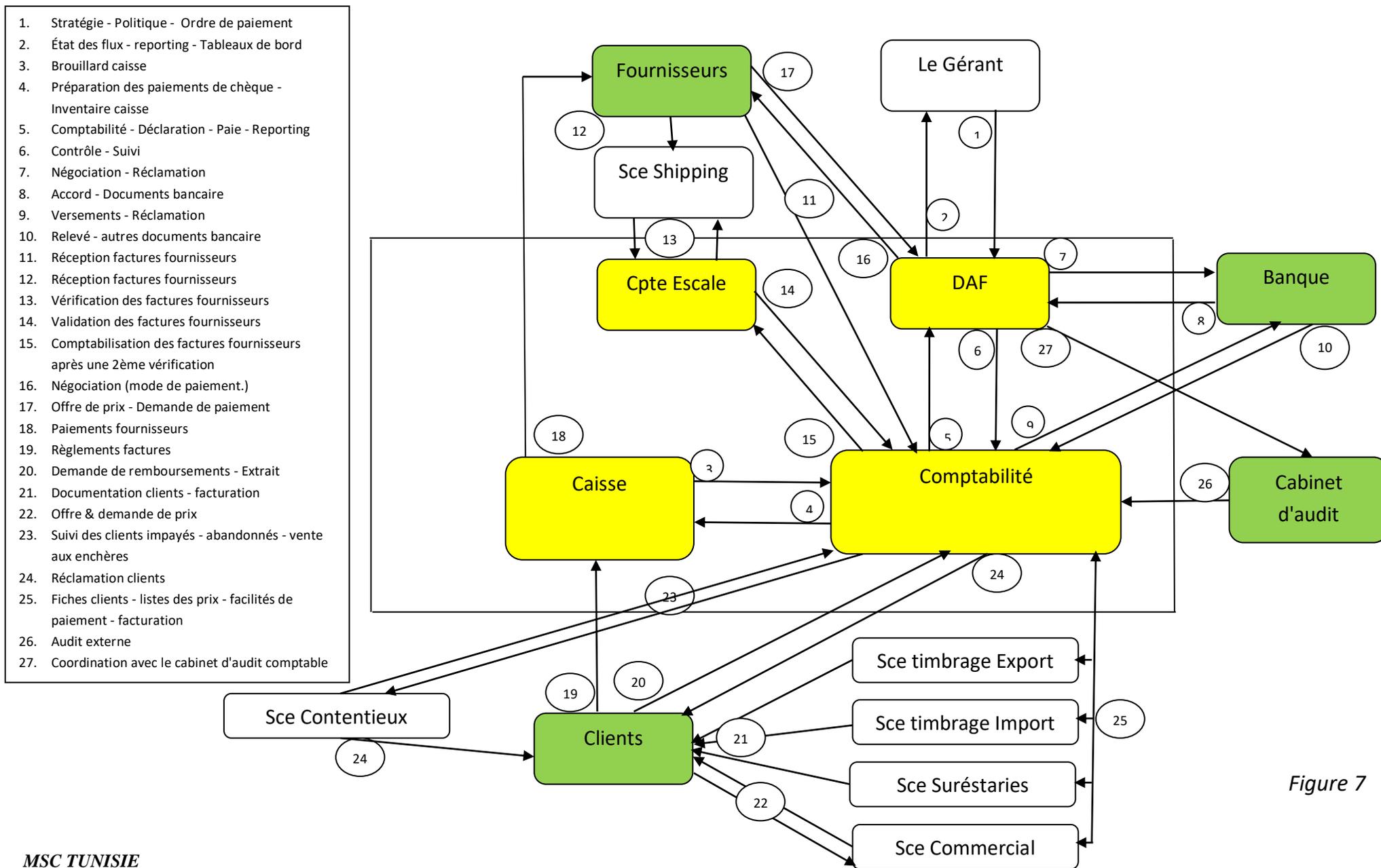


Figure 7

## **1.6 Description du processus Comptabilité & Finance :**

Il convient de rappeler qu'un processus est un ensemble d'activités et de tâches qui, mobilisant des éléments d'entrée peuvent prendre des différentes formes : matériaux, ressources, exigences, ... et des éléments de sortie qui peuvent aussi se matérialiser de différentes façons : produit, service, décisions, ...et ce pour la réalisation de l'une ou de plusieurs fonctions. De ce fait l'application de la transversalité des processus a pour but de casser les frontières des services.

Grâce à la consolidation du système intégré du logiciel SAP le processus comptabilité et finance regroupe les deux activités à la fois la passation des écritures comptables et le suivi des flux financiers. C'est l'ensemble des activités corrélées ou en interactions qui transforme toutes les pièces et documents comptables (éléments d'entrés) en états financiers (éléments de sortie) qui seront par la suite utilisés et analysés.

Le principe de la transparence, la fiabilité, l'indépendance, l'intégrité, l'objectivité, la compétence et la confidentialité, ce sont les chartes principales de l'exécution de ce processus qui défendent l'éthique professionnel du métier comptable et financier et en même temps assurent la pertinence des informations comptables.

Le processus « comptabilité et finance » a pour mission principale :

- La vérification des factures fournisseurs avec le compte d'escale et le service shipping
- La comptabilisation des opérations de la trésorerie (banques, caisse, effets)
- Le contrôle, la validation et le lettrage des saisies comptables (achats, ventes, provisions) ainsi que la correction des écritures erronées
- Le suivi des comptes clients (recouvrement et remboursement) et le contrôle des guichetiers de l'agence maritime
- Etre à jour avec tous les services pour toute nouvelle information concernant les modifications de facturations (réduction ou modifications des jours de franchises) suite à des manifestes et concernant les facilités de paiement selon les décisions de la Direction Générale
- Le suivi des comptes fournisseurs
- Le suivi des comptes d'escales
- L'assurance de paiement des fournisseurs et le remboursement clients
- L'analyse des comptes généraux et auxiliaires
- La gestion des comptes de paie du personnel (salaires avances et crédits)

- L'effectuation des inventaires physiques "chèques et caisses" mensuels trimestriels et annuels
- La préparation des cautions bancaires sur la demande du service contentieux et ou autre service
- L'élaboration et l'apurement des rapprochements bancaires
- Le contrôle d'exactitude de toutes les déclarations fiscales (déclarations mensuelles, acomptes provisionnels, déclarations annuelles et de l'employeur)
- La coordination avec l'agence d'assurance pour chaque besoin ou service demandé
- L'élaboration des reporting mensuels trimestriels et annuels
- La préparation des états financiers et de Bilan
- La préparation aux auditeurs externes tous les documents et pièces comptables nécessaires pour le bon déroulement des travaux d'audit
- L'information et la communication avec la société mère sur les états de flux de trésorerie ou toute autre information demandée
- La négociation avec les banques sur le taux de change d'achats et des ventes de devise sur les opérations de transfert à l'étranger
- La passation des écritures d'amortissement des immobilisations
- Le versement des chèques, traites et espèces (2 à 3 fois par semaine)
- Le suivi des chèques et effets impayés
- La conservation, le classement et l'archivage des livres et pièces comptables.

### **1.7 Enjeux et intérêt du management des risques :**

C'est vrai que l'activité principale était le transport maritime et la logistique mais avec l'évolution du trafic de conteneurs embarqués et débarqués au cours des années et avec le rythme accéléré des transactions financières l'activité financière a été distinguée par son excellente rentabilité (les capitaux mobiliers représentent actuellement le ¼ du bénéfice) et ce par la bonne gestion financière grâce au suivi des comptes clients, comptes fournisseurs et comptes d'escales, au contrôle de la trésorerie journalier hebdomadaire et mensuel par les moyens de contrôle et d'audit interne entre processus comptabilité et finance et les autres processus, c'est à travers les techniques des rapprochements bancaires, c'est grâce aussi à l'élaboration des tableaux de bord, et à l'analyse des différents reporting.

Vu la sensibilité des opérations financières du collecte de fret des différents clients et recettes reçus aux guichets de l'agence, au transfert des devises à l'armateur, passant par la gestion quotidienne du compte d'escales et d'autres encours, l'utilité du management des risques dans le processus comptabilité et finance demeure une nécessité.

Bien évidemment les enjeux qu'on peut les avoir lors de l'adoption d'une politique de management des risques y compris les risques liés au processus comptabilité et finance se résument dans les points suivants :

- Avoir une démarche de prévention pérenne et efficace
- Intervention rapide en cas d'urgence
- Renforcer le contrat de confiance entre toutes les parties prenantes
- Réduire les risques de change
- Réduire les risques liés à la non-qualité
- Aide à la prise de décision
- Economiser les coûts directs et les coûts indirectes
- Améliorer l'efficacité productive de l'entreprise
- Gain de temps, meilleure gestion des ressources humaines
- Prévoir des alternatives face aux risques financiers
- La démarche de gestion des risques est une démarche participative
- Diffuser la culture risques dans l'entreprise
- Le développement d'emplois de qualité
- Gain socio-économique
- Avoir une vision globale sur le bon déroulement des activités de l'entreprise
- Création de la valeur ajoutée

### **1.8 Analyse SWOT :**

L'analyse de la matrice SWOT permet de nous donner une idée sur les points positifs et les points négatifs de la situation actuelle de l'agence maritime ainsi que sa politique de la gestion des risques.

		Positive	Négative
		Forces	Faiblesses
Interne		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences et ressources disponibles :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personnels expérimentés</li> <li>* Logiciels nouvelles technologies</li> <li>* Capacité de communication</li> <li>* Connaissances significatives des normes standards (exemple du système de la comptabilité générale pour le processus comptabilité et finance)</li> </ul> </li> <li>- Situation financière très solide</li> <li>- Méthodes de travail simple</li> <li>- Adoption de la politique qualité</li> <li>- Existence des outils de la gestion des risques</li> <li>- Préparation au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation classique</li> <li>- Conflits entre personnels</li> <li>- Méthodes de travail non participatives</li> <li>- Domaine de gestion des risques c'est un nouveau domaine</li> </ul>
		Opportunités	Menaces
Externe		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position de la MSC Tunisie comme leader du transport maritime local</li> <li>- Maitrise des coûts</li> <li>- Préparation au changement</li> <li>- Acquérir les exigences des normes ISO 9001 V 2015 / ISO 31000 V 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un environnement économique très complexe</li> <li>- Situation économique catastrophique</li> <li>- Taux d'inflation élevé</li> <li>- Chute de la monnaie locale</li> <li>- Grève des travailleurs au port</li> <li>- Monopolisation des services portuaires</li> <li>- Projet de normes ISO 9001 non encore programmé</li> </ul>

*Tableau 3 : Matrice SWOT*

A partir de cette analyse nous avons élaboré notre méthodologie du management des risques dans le processus comptabilité et finance thème de la 2<sup>ème</sup> partie de notre projet.

## **Chapitre 2 Méthodologie du management des risques dans le processus comptabilité et finance :**

### **2.1 Notions fondamentales :**

#### **Qu'est ce que le risque ?**

Selon la norme ISO 31000 le risque c'est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.<sup>3</sup>

**NOTE 1 :** Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente.

**NOTE 2 :** Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts 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).

Le risque peut être issu des facteurs endogènes tels que la stratégie, le management, les projets, l'opérationnel, les ressources et la structure, comme il peut être issu des facteurs exogènes qui sont l'environnement marché et l'environnement général (PRESSTIJE).

#### **Qu'est ce que le management des risques ?**

Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

Le management des risques dans l'entreprise passe par l'identification du risque résiduels, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

#### **Mesure du risque ?**

Un risque se caractérise donc par deux grandeurs :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence f.
- Ses effets, ou gravité G.

Un risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité C :  $C = f \times G$

#### **Le champ d'application de la gestion des risques**

On distingue cinq zones de risques sur le diagramme f x G

---

<sup>3</sup> ISO 31000 Version 2009

1. La zone des risques de fréquence assez élevée et de gravité relativement faible, appelés risques de fréquence (risques domestique, sécurité routière, chutes, etc).
2. La zone des risques de gravité forte et probabilité d'occurrence faible, appelés risques de gravité. Ce sont là les risques de catastrophe (assurance).
3. La zone des risques de fréquence et de gravité faibles, dits risques négligeables. Ce sont les petits risques de la vie courante, avec lesquels il nous faut apprendre à vivre.
4. La zone des risques de fréquence et de gravité élevées, dits risques intolérables.

Les situations générant ces risques sont évidemment à éviter !

5. La zone des risques à fréquence et gravité « moyennes » qui constituent le vaste champ d'application de la Gestion des Risques.



*Figure 8 : Champ d'application de la gestion des risques*

### Qu'est-ce que l'évaluation du risque ?

C'est le processus de l'estimation du risque et de décision, pour savoir si le risque identifié est tolérable ou acceptable.

### 2.2 Méthodologie :

La méthodologie consiste à élaborer un guide qui a pour objectif de fournir des dispositions à prendre pour la mise en œuvre du management des risques dans le processus comptabilité et finance en lien avec les normes ISO 9001 V 2015 et ISO 31000 V 2009.

Il s'agit de développer un outil pertinent qui répond aux besoins de l'agence et en maîtrisant les risques dans le processus concerné.

### **2.3 L'approche par les risques selon l'ISO 9001 Version 2015 :**

Bien que l'agence maritime MSC TUNISIE ne cherche pas actuellement les fins de la certification ISO 9001, mais elle est impliquée dans une démarche qualité et attachée aux principes que caractérise cette démarche c'est-à-dire l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur les preuves et le management des relations avec les parties intéressées.

Et cela n'empêche d'utiliser les exigences de la norme d'ISO 9001 VS 2015 comme des lignes directrices. Dans ce sens cette norme nouvelle version 2015 introduit l'approche des risques comme une composante essentielle dans le pilotage d'un Système de Management de la Qualité afin de servir d'outil de prévention en plaçant les risques au centre de la réflexion et des décisions.

En fait cette nouvelle approche permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart des résultats des processus du SMQ par rapport aux objectifs attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent.

Le libellé du paragraphe (§6.1 de la norme ISO 9001) consacré à l'approche risque témoigne de cette orientation « Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ».

La norme n'impose pas de méthodes pour identifier et sélectionner les risques de son organisation et/ou des processus et les organismes sont libres de déterminer la méthode qui correspond le mieux à leur contexte et à leurs besoins. On peut donc présenter deux approches possibles :

- Méthode 1 : Réalisation d'une approche globale des risques de l'entreprise (avec le patron et/ou le comité de direction par exemple), sélection des risques majeurs et affectation ensuite dans les processus. Cette approche permet de partir des risques

majeurs de l'organisation et ensuite de ventiler ces risques dans les processus. Cette méthode peut être mise en œuvre dans des travaux personnels encadrés TPE.

- Méthode 2 : Évaluation des risques au niveau de chaque processus. Une telle approche permet d'être en phase avec l'approche processus exigée dans le cadre de la norme ISO 9001 et déployée dans les organisations. Elle va ainsi permettre à chaque pilote de processus d'intégrer cette composante dans le pilotage de son processus comme un élément essentiel. Cette approche peut également permettre d'avoir une « différenciation naturelle » dans la teneur des risques. Par exemple, le processus comptabilité et finance va identifier des risques liés aux activités financières, opérationnelles, ... le processus Ressources humaines va identifier des risques sur les collaborateurs (compétences, GPEC, ...), les processus de réalisation des risques liés au produit/service, .... Cette méthode permet de recenser les risques au regard des activités du processus. Elle donne ainsi un cadre pour l'identification des risques qui doit être en phase avec les activités du processus et sa finalité.<sup>4</sup>

Pour une meilleure démarche d'intégration de l'approche risques dans le Système de Management Qualité et au niveau des processus il faut tenir des points suivants :

- Responsabiliser les pilotes dans l'approche risque
- Former les pilotes dans l'approche risque
- Dépenser de l'énergie sur la définition des actions plutôt que sur la méthode d'évaluation et de hiérarchisation des risques
- Bien définir le périmètre de l'approche risque

## **2.4 Le management des risques selon l'ISO 31000 Version 2009 :**

L'ensemble des politiques, des procédures, des pratiques, des activités de communications et de concertation, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques constitue le management des risques.

Ceci est une activité stratégique essentielle pour l'entreprise et sa mise en œuvre dans le processus comptabilité et finance en conformité avec les exigences d'ISO 31000 V 2009 a pour vocation première de permettre l'atteinte des objectifs.

En fait la norme ISO 31000 V 2009 est structurée en 4 grandes sections :

- La première fournit le vocabulaire employé dans la norme
- La seconde établit **les principes**

<sup>4</sup> <http://qualinove.fr/data/uploads/2017/01/livre-blanc-transition-iso-9001-v1.pdf>

- La troisième décrit **le cadre organisationnel**
- La quatrième expose **le processus de management des risques**.

Le cadre organisationnel a pour but d'intégrer les activités de management du risque dans celles de l'organisme. En effet, la gestion des risques ne doit pas être traitée comme une activité autonome, mais au contraire associée aux autres activités dont celles opérationnelles. Elle doit ainsi être utile à ces activités et notamment contribuer aux décisions qu'elles nécessitent.

Ce cadre organisationnel est lui-même défini par un processus qui permet la mise en place des processus de management des risques ainsi que leur amélioration continue.

Le premier aspect concerne par exemple le choix de moyens efficaces pour réaliser les activités des processus de management des risques. Le second (amélioration continue) nécessite la mise en place de dispositifs d'évaluation de ces moyens et leur adaptation permanente. Le processus du cadre organisationnel est constitué d'un cycle de type PDCA (Plan, Do, Check and Act). Il est précédé par une tâche imposant de définir, entre autres, les objectifs et les indicateurs de performance du management du risque. Intitulée « Mandat et engagement », cette tâche marque l'importance du « leadership » dans le management du risque.

Le cadre organisationnel regroupe des activités permettant donc de mettre en place une approche proactive du management des risques intégrant les connaissances nouvelles (données, modèles, techniques, pratiques, etc.), par une évaluation continue de l'efficacité des moyens utilisés et par une veille sur les moyens nouveaux disponibles.

En ce qui concerne le processus du management du risque Il s'agit, d'abord, d'identifier les événements de dysfonctionnement de ce processus et de nuire à l'atteinte des objectifs opérationnels et/ou stratégiques de l'entreprise, ensuite d'analyser et d'évaluer ses risques afin de les maîtriser en élaborant un plan d'action et de surveillance pour assurer le suivi des actions et d'amélioration continue des performances.

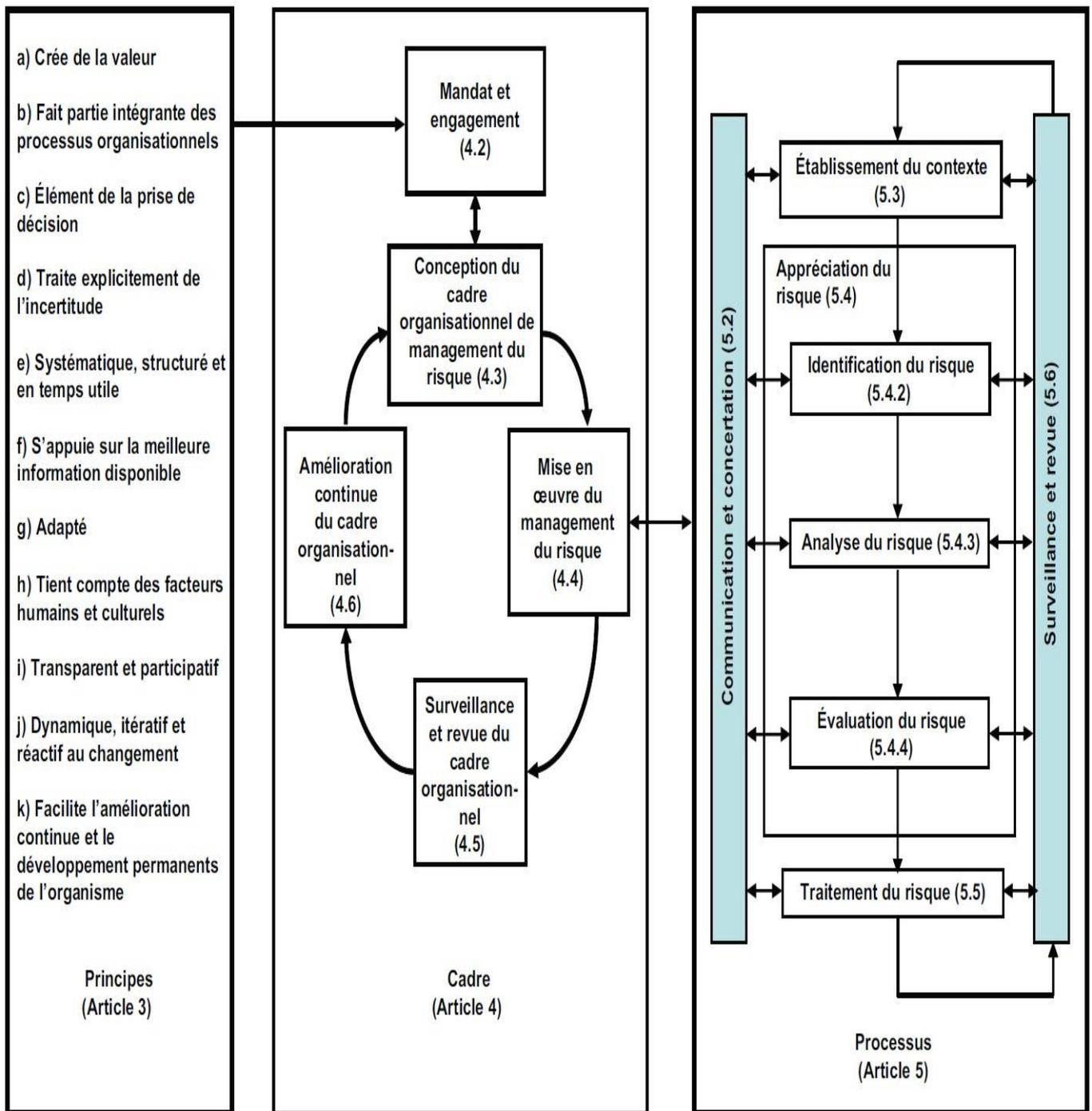


Figure 9 : Les relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque

<sup>5</sup> ISO 31000 :2009(F)

## **2.5 Identification des risques :**

C'est le processus de recherche, des reconnaissances et des descriptions des risques.

L'identification des risques est une étude préalable qui peut se faire par entretien, par questionnaires ou par des visites aux différents bureaux et qui sont destinés aux opérationnels, aux responsables du processus comptabilité et finance, autres processus corrélés et à la direction générale lorsque cela est possible. Elle se fonde sur l'observation et la documentation existante tels que les fiches métiers, les manuels de procédures et tout autre document nécessaire à cette investigation (statistiques, fiches de données, reporting...).

Dans l'entreprise on distingue généralement deux types de risques, y compris le service comptabilité et finance, les risques inhérents et les risques de contrôle.

### **- Risques inhérents :**

Un risque inhérent est un risque lié à l'environnement de l'entité ou à la nature de ses activités (risque d'erreurs significatives, pour des raisons indépendantes du dispositif de contrôle interne).

Les catégories des risques inhérents au processus comptabilité et finance sont :

- Les erreurs inhérentes à toute activité humaine
- Les lacunes de formation et de compétence du personnel
- Les changements non maîtrisés des structures administratives et des dispositifs juridiques
- L'absence de prise en compte des évolutions technologiques et informatiques
- Les manquements déontologiques
- Les événements extérieurs (physiques, climatiques, politiques...).

Un risque inhérent doit être maîtrisé, mais ne peut jamais être supprimé.

### **- Risques de contrôle :**

Un risque de contrôle est un risque lié à un dysfonctionnement du dispositif de contrôle interne (risque qu'une erreur significative ne soit ni détectée ni corrigée en temps voulu par le dispositif de contrôle interne) : soit que sa conception est inopérante, soit que sa mise en œuvre est lacunaire.

Un risque de contrôle doit être supprimé.

## **2.6 Recensement des risques :**

---

<sup>6</sup> ISO 31000 :2009(F)

Après la phase d'identification on va passer au recensement des différents risques qu'on va les classer en 4 catégories :

- **Les risques opérationnels :**

Le risque opérationnel c'est l'un des risques qui subit des pertes importantes dues à divers autres événements tels que la fraude aussi bien interne qu'externe, les pratiques en matière d'emploi et de sûreté du lieu de travail, les procédures de gestion, les dommages aux biens corporels, les perturbations des processus métiers et les pannes des systèmes, la mauvaise exécution des opérations et la défaillance des contrôles des processus etc...

Les risques opérationnels peuvent être liés au système d'information, aux processus et aux personnels de l'agence.

- Risques liés au système d'information :

Défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (équipements, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité telles que pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la facturation ou la passation des Bank Cash Receipt.....

- Risques liés aux processus :

Au niveau des autres processus liés directement au processus comptabilité et finance c'est-à-dire la facturation, au niveau des guichets de timbrage Import Export et Surestaries, ainsi qu'au niveau de la caisse et au niveau du service Comptabilité , la non-respect des procédures ; erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, de la saisie, des rapprochements et des confirmations tels qu'un double encaissement de chèque, un montant d'argent porté au compte d'un client et non de celui d'un autre, un dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc....

- Risques liés aux personnes :

Ces risques sont nés du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne soient pas satisfaites. Il peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés.

Ces risques peuvent être involontaires ou naître d'une intention délibérée, mais ces erreurs « involontaires » sont souvent coûteuses et leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, de ses capacités d'adaptation aux évolutions techniques et aussi de la nature des opérations à traiter.

C'est pour cela que le trésorier doit être vigilant sur le risque de fraude sur les paiements

Quant aux « risques volontaires », ils vont de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opérations pour son propre compte et opérations pour le compte de l'agence ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

- **Les risques liés aux événements extérieurs :**

Ces risques peuvent être à l'origine de risques politiques (des décisions et des actions d'ordre politique ou administratif national ou international), catastrophes naturelles, environnement réglementaire, etc...

- **Les risques financiers :**

• Risques d'insolvabilité ou les risques d'impayés :

C'est le risque qu'un client débiteur d'une facture se mette dans l'incapacité d'en effectuer le règlement, de façon volontaire en faisant trainer le règlement, ou bien de façon involontaire s'il est placé sous procédure collective.

• Risque de change :

On définit le taux de change comme le rapport du prix d'une devise en monnaie locale. Les cours de devises connaissent des fluctuations parfois de grande ampleur d'où vient le risque de change.

Donc c'est un risque qui provient des variations des cours des devises dans lesquelles est investi un actif par rapport à une monnaie de référence entre la date de l'engagement et celle du règlement. L'autre facteur capable d'influencer ou d'induire ce risque la précarité et la stagnation des différents marchés de changes. Ce risque résulte principalement des transferts en devises réalisés à l'étranger.

- **Les risques organisationnels :**

Exemples les risques d'organigramme et de responsabilités.

Tous les risques peuvent être classés en fonction de leur fréquence d'apparition et de leur gravité.

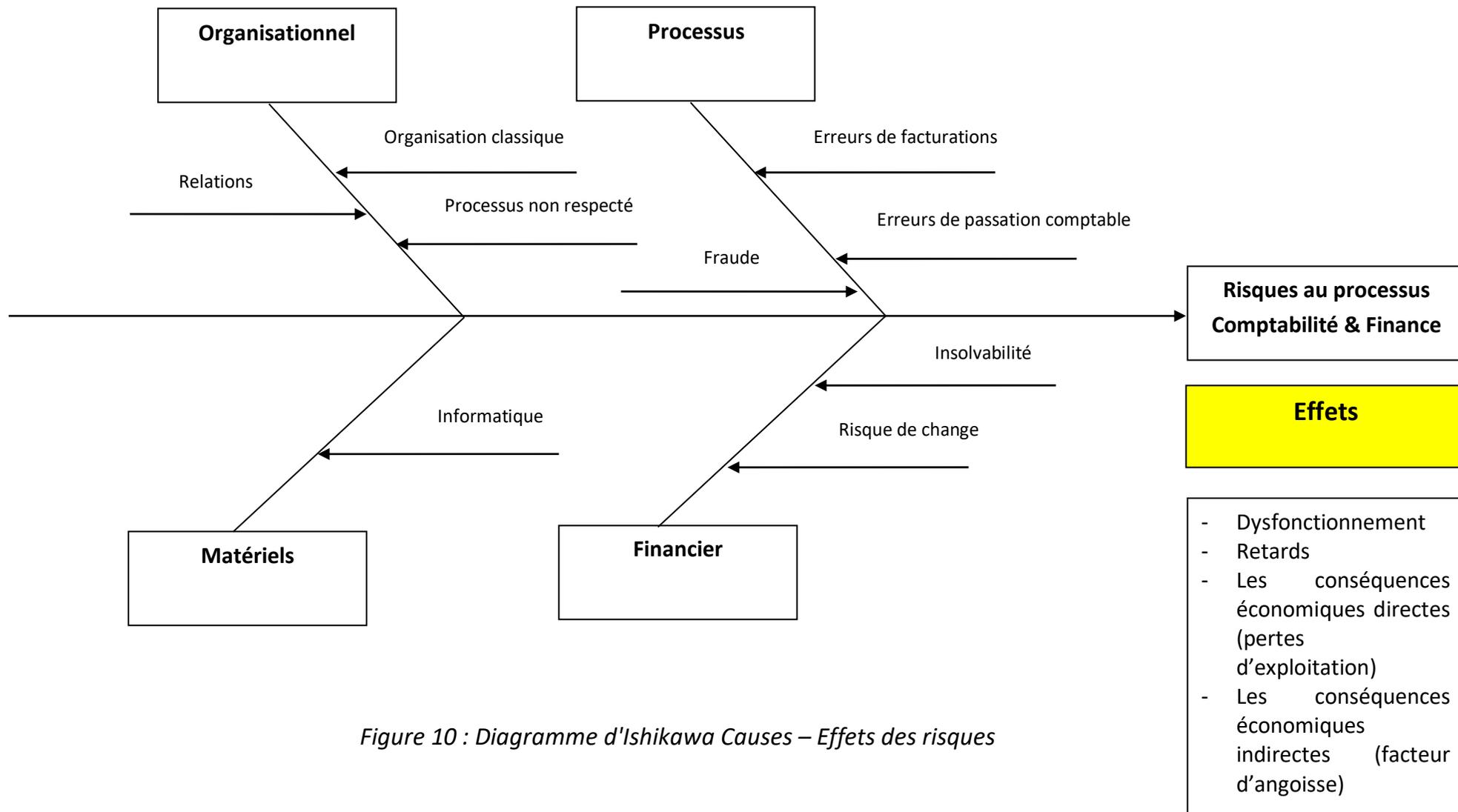


Figure 10 : Diagramme d'Ishikawa Causes – Effets des risques

## 2.7 Analyse et évaluations des risques :

Les risques doivent être hiérarchisés selon leur évaluation.

### 2.7.1 Vraisemblance (V) But

But	La fréquence	La description
1	Peu fréquent	Ce ne sera probablement jamais se produire ou de se reproduire
2	Important	Ne vous attendez pas que cela se produire ou se reproduise, mais il est possible qu'il puisse le faire
3	Possible	Pourrait se produire ou de se reproduire occasionnellement
4	Probable	Sera probablement se produire ou se reproduise, mais il n'est pas un problème persistant / circonstance
5	Presque certain	Sera sans aucun doute se produire ou de se reproduire, peut-être fréquemment.

*Tableau 4 : Vraisemblance*

### 2.7.2 Gravité (G) Partition

Gravité	
Catastrophique	5
Majeure	4
Modérée	3
Mineure	2
Négligeable	1

*Tableau 5 : Gravité*

*2.7.3 Évaluation des risques = Score de vraisemblance (V) x Score de Gravité (G)*

*Évaluation des risques Matrice Catégorie de risque*

-----> Vraisemblance     -----> Gravité	<b>5</b>	5	10	15	20	25	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">17-25</td> <td>Inacceptable / Risque �lev� : Arrêtez l'activité et apporter des améliorations immédiates</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10-16</td> <td>Tolérable / Modéré : Chercher à améliorer au sein de l'échelle de temps spécifiée</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5-9</td> <td>Faible risque adéquat / Chercher à améliorer au prochain examen</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1-4</td> <td>Très faible risque acceptable : Aucune autre mesure requise, mais que les contrôles soient maintenus</td> </tr> </table>	17-25	Inacceptable / Risque �lev� : Arrêtez l'activité et apporter des améliorations immédiates	10-16	Tolérable / Modéré : Chercher à améliorer au sein de l'échelle de temps spécifiée	5-9	Faible risque adéquat / Chercher à améliorer au prochain examen	1-4	Très faible risque acceptable : Aucune autre mesure requise, mais que les contrôles soient maintenus
	17-25	Inacceptable / Risque �lev� : Arrêtez l'activité et apporter des améliorations immédiates													
	10-16	Tolérable / Modéré : Chercher à améliorer au sein de l'échelle de temps spécifiée													
	5-9	Faible risque adéquat / Chercher à améliorer au prochain examen													
	1-4	Très faible risque acceptable : Aucune autre mesure requise, mais que les contrôles soient maintenus													
<b>4</b>	4	8	12	16	20										
<b>3</b>	3	6	9	12	15										
<b>2</b>	2	4	6	8	10										
<b>1</b>	1	2	3	4	5										
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>										

Tableau 6 : Matrice des risques

## Identification et évaluation des risques liés au processus comptabilité et finance

Types de risque	Risque	Impact	Analyse de risque				Atténuation / Contrôle
			Gravité	Vraisemblance	Score de risque	Evaluation des risques	
<b>Risques du système informatique</b>	Blocage temporaire des logiciels	Coût / délai	4	1	4	Risque acceptable	
	Panne répartition d'ordinateur	Coût / délai	3	1	3	Risque acceptable	
	Sécurité des données	Coût / délai	4	1	4	Risque acceptable	
<b>Risques liés au processus</b>	Non-respect des procédures de validation	Coût / délai	4	1	4	Risque acceptable	
	Modification de facturation / manifest corrector	Qualité prestation	4	2	8	Faible risque adéquat	
	Erreurs de facturations /Annulation-modification	Qualité prestation	4	4	16	Tolérable	
	Erreurs de saisie comptable / Erreurs sur les montants ou sur les comptes	Qualité prestation	4	2	8	Faible risque adéquat	
	Pertes de pièces justificatifs	Qualité prestation	4	1	4	Risque acceptable	

Types de risque	Risque	Impact	Analyse de risque				Atténuation / Contrôle
			Gravité	Vraisemblance	Score de risque	Evaluation des risques	
Risques liés au processus	Mauvais dispatching des pièces comptables reçues	Qualité prestation / délai	3	2	6	Faible risque adéquat	
	Négligence de contrôle	Coût / délai	4	1	4	Faible risque adéquat	
	Erreur ou omission de montant dans la caisse	Coût / délai	5	1	5	Faible risque adéquat	
	Déséquilibre entre solde physique et solde réel	Qualité prestation / délai	5	1	5	Faible risque adéquat	
	Non comptabilisation d'une opération	Qualité prestation / délai	4	1	4	Risque acceptable	
	Retard dans la validation des écritures comptables	Qualité prestation / délai	4	2	8	Faible risque adéquat	
	Mauvais lettrage	Qualité prestation	2	4	8	Faible risque adéquat	
	Déséquilibre de la balance	Qualité prestation	3	1	3	Risque acceptable	
	Etat de rapprochement bancaire erroné	Qualité prestation	3	1	3	Risque acceptable	
	États financiers erronés	Qualité prestation	3	1	3	Risque acceptable	
	Anarchie dans le classement des pièces	Qualité prestation	3	1	3	Risque acceptable	

Types de risque	Risque	Impact	Analyse de risque				Atténuation / Contrôle
			Gravité	Vraisemblance	Score de risque	Evaluation des risques	
Risques liés aux évènements extérieurs	Grèves au port	Coût / délai	5	1	5	Faible risque adéquat	
Risques liés aux personnes	L'absentéisme	Coût / délai	3	1	3	Risque acceptable	
	Vol, fraude	Qualité prestation / coût	5	1	5	Faible risque adéquat	
	L'incapacité	Qualité prestation / coût	5	1	5	Faible risque adéquat	
Risques financiers	Risque d'impayés ou d'insolvabilité	Coût / délai	5	2	10	Tolérable	
	Risque de change	Coût / délai	4	5	20	Inacceptable	
Risques organisationnels	Risque organigramme et responsabilités	Coût / délai	2	4	8	Faible risque adéquat	

*Tableau 7 : Évaluation des risques*

**NB :** Il existe deux types de modification de facturation, 1. modification suite à des e-mail des états de correction manifest corrector (changement de fret changement de nom...) et 2. modifications suite à des erreurs de facturation dû aux fautes d'inattention (les annulations et leurs modifications deviennent des habitudes).

**2.7.4 Hiérarchisation des risques liés au processus comptabilité & finance :**

<b>Risques</b>	<b>Types de risque</b>	<b>(G)</b>	<b>(V)</b>	<b>Score (V) X (G)</b>
Risque de change	Financier	4	5	20
Erreurs de facturations /Annulation et modification	OP : Liés au processus	4	4	16
Risque d'impayés ou d'insolvabilité	Financier	5	2	10
Modification de facturation / manifest corrector	OP : Liés au processus	4	2	8
Erreurs de saisie comptable / Erreurs sur les montants ou sur les comptes	OP : Liés au processus	4	2	8
Risque organigramme et responsabilités	Organisationnel	2	4	8
Mauvais lettrage	OP : Liés au processus	2	4	8
Retard dans la validation des écritures comptables	OP : Liés au processus	4	2	8
Mauvais dispatching des pièces comptables reçues	OP : Liés au processus	3	2	6
Erreur ou omission de montant dans la caisse	OP : Liés au processus	5	1	5
Déséquilibre entre solde physique et solde réel	OP : Liés au processus	5	1	5
Grèves au port	Liés aux évènements extérieurs	5	1	5
Vol, fraude	OP : Liés aux personnes	5	1	5
L'incapacité	OP : Liés aux personnes	5	1	5
Négligence de contrôle	OP : Liés au processus	4	1	4
Blocage temporaire des logiciels	OP : S informatique	4	1	4
Sécurité des données	OP : S informatique	4	1	4
Non-respect des procédures de validation	OP : Liés au processus	4	1	4
Pertes de pièces justificatifs	OP : Liés au processus	4	1	4
Non comptabilisation d'une opération	OP : Liés au processus	4	1	4
Panne répartition d'ordinateur	OP : S informatique	3	1	3
Déséquilibre de la balance	OP : Liés au processus	3	1	3
État de rapprochement bancaire erroné	OP : Liés au processus	3	1	3
États financiers erronés	OP : Liés au processus	3	1	3
Anarchie dans le classement des pièces	OP : Liés au processus	3	1	3
L'absentéisme	OP : Liés aux personnes	3	1	3

OP : Risque opérationnel

*Tableau 8 : Hiérarchisation des risques*

<b>Presque certain</b>				Risque de change	
<b>Probable</b>		Risque organigramme / Mauvais lettrage		Erreurs de facturations	
<b>Possible</b>					
<b>Important</b>			Mauvais dispatching des pièces comptables	Modification Factures / Erreurs saisie/ Retard validation	Risque Impayés
<b>Peu fréquent</b>					
	<b>Négligeable</b>	<b>Mineure</b>	<b>Modérée</b>	<b>Majeure</b>	<b>Catastrophique</b>

*Figure 11 : Matrice des risques*

## 2.8 Indicateurs de performance :

Les indicateurs ont pour objet de donner des informations sur les paramètres liés aux processus mis en œuvre. Ils sont donc des outils indispensables au pilotage d'un organisme, d'une équipe, d'un processus pour atteindre les objectifs visés. De ce fait, ils peuvent être utilisés pour piloter le système de management de la qualité.<sup>7</sup>

Dans ce qui suit on a formulé 3 indicateurs qui illustrent la mesure des risques majeurs classés dans la page précédente.

### 2.8.1 Indicateur pour risque de change :

#### Couverture Gain de change / Perte de change :

\* Formule : Gain de change / Perte de change.

\* Pour qui ? : Les clients de cet indicateur sont le service comptabilité & finance.

Par la suite on a préparé un tableau qui démontre les pertes de change excessives par rapport au gain de change pendant les huit dernières années, avec un rapport de couverture annuel de G/P de 38 %.

<sup>7</sup> FD X 50-171 Juin 2000

	<b>Gain de change TND</b>	<b>Perte de change TND</b>	<b>Différence TND</b>	<b>Rapport G/P %</b>
<b>2009</b>	195756,119	275269,115	-79512,996	71,114
<b>2010</b>	80335,567	301852,054	-221516,487	26,614
<b>2011</b>	208871,399	618915,628	-410044,229	33,748
<b>2012</b>	258423,065	425243,797	-166820,732	60,771
<b>2013</b>	18285,019	277493,346	-259208,327	6,589
<b>2014</b>	87393,613	324008,046	-236614,433	26,973
<b>2015</b>	129484,209	282220,230	-152736,021	45,881
<b>2016</b>	123433,912	379947,069	-256513,157	32,487
				304,177
				<b>38,022</b>

*Tableau 9 : Taux du gain de change / perte de change*

*2.8.2 Indicateur pour risque erreurs de facturations / annulation et modification :*

**Nombre des annulations / Nombre des factures :**

\* Formule : Nombre des factures annulées / Nombre total des factures.

\* Pour qui ? : Les clients de cet indicateur sont les responsables et agents de facturations.

Les erreurs de facturations, annulations et remplacements des factures (fautes d'inattention répétitives) se différencient à des modifications simples (modifications de dernier moment suite à des e-mail des états de correction manifest corrector, changement de fret, changement de nom, changement de livraison...) et qui ne dépassent pas une dizaine dans une année comptable.

Trois tableaux montrent les statistiques d'annulation des factures respectivement facturation Import, facturation Export, facturation surestaries.

**Facturation Import :**

<b>Année</b>	<b>Nombre de factures</b>	<b>Nombre d'annulations</b>	<b>%</b>
<b>2009</b>	10148	311	3,065
<b>2010</b>	11604	390	3,361
<b>2011</b>	11439	403	3,523
<b>2012</b>	9645	361	3,743
<b>2013</b>	9917	401	4,044
<b>2014</b>	8596	982	11,423
<b>2015</b>	7751	549	7,083
<b>2016</b>	10276	581	5,654

*Tableau 10 : Les annulations des factures import*

Soit une moyenne de 519 annulations de factures Import par an et un pourcentage annuel de **5,237**.

**Facturation Export :**

<b>Année</b>	<b>Nombre de factures</b>	<b>Nombre d'annulations</b>	<b>%</b>
<b>2009</b>	3038	270	8,887
<b>2010</b>	3261	150	4,600
<b>2011</b>	2827	117	4,139
<b>2012</b>	3682	172	4,671
<b>2013</b>	2822	125	4,429
<b>2014</b>	2748	299	10,881
<b>2015</b>	4307	354	8,219
<b>2016</b>	4645	366	7,879

*Tableau 11 : Les annulations des factures export*

Soit une moyenne de 229 annulations de factures Export par an et un pourcentage annuel de **6,713**.

**Facturation Surestaries :**

<b>Année</b>	<b>Nombre de factures</b>	<b>Nombre d'annulations</b>	<b>%</b>
<b>2009</b>	9530	411	4,313
<b>2010</b>	11103	362	3,260
<b>2011</b>	10597	302	2,850
<b>2012</b>	9442	440	4,660
<b>2013</b>	9609	366	3,809
<b>2014</b>	8392	514	6,125
<b>2015</b>	7215	613	8,496
<b>2016</b>	9206	543	5,898

*Tableau 12 : Les annulations des factures surestaries*

Soit une moyenne de 462 annulations de factures surestaries par an et un pourcentage annuel de **4,926**.

Soit une moyenne globale d'annulations **5.625**.

Au total environ 1200 factures annulées et remplacées par an (100 annulations par mois) et si on suppose qu'une annulation d'une facture nécessite 1h de travail entre exécution, vérification et contrôle entre service comptabilité et les services de facturation, donc 1200 h perdues annuellement.  $1200h/8h = 150$  jours perdus. Et si on considère que le coût moyenne de main d'œuvre égal à 30 TND / jour on aura donc :

$150j \times 30 \text{ TND} = \mathbf{4500 \text{ TND}}$  perte annuelle directement à part les pertes du temps indirectes.

*2.8.3 Indicateur pour risque clients impayés ou d'insolvabilités :*

**Couverture montants encaissés / montants facturés :**

\* Formule : Montants encaissés au cours d'une période / Montants facturés au cours du même période.

\* Pour qui ? : Les clients de cet indicateur sont la direction générale, le service comptabilité & finance et les responsables de recouvrement.

Au niveau du recouvrement la MSC globalement n'a pas de grand problème de chèque impayé vu que la nature de l'activité de l'agence maritime oblige les clients à payer leurs factures au moment qu'ils reçoivent leurs connaissements à l'Export et leurs Avis, Bons à délivrer et connaissement à l'import avec les avances surestaries calculés au moment du timbrage. (Voir annexes 2,3,4 et 5)

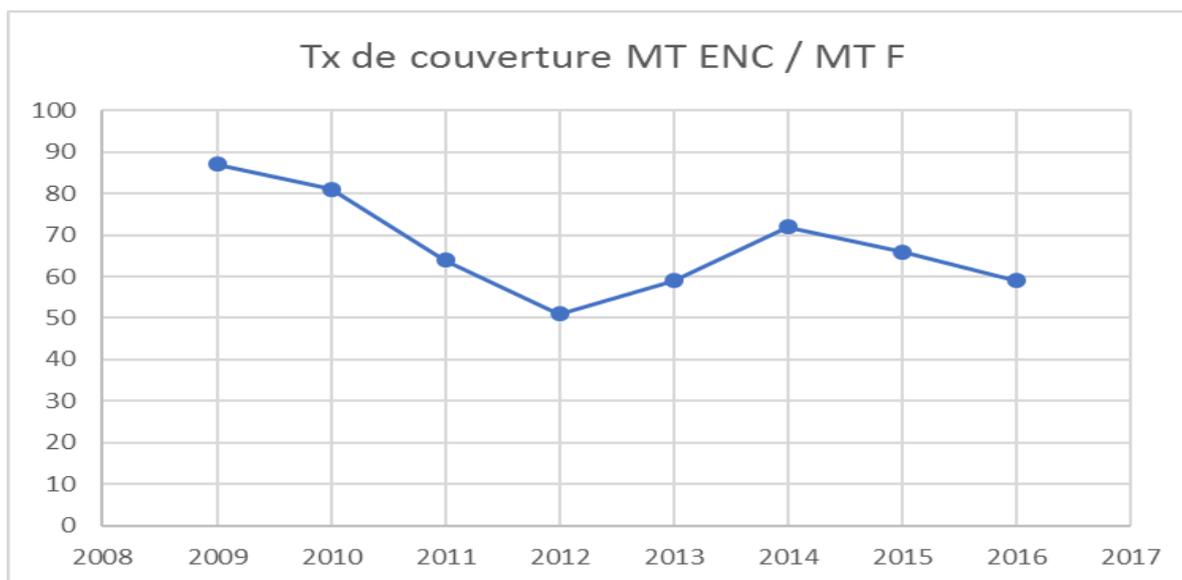
Le paiement s'effectue au comptant espèces, par virement ou par chèque certifié pour des clients passagers et chèque normal pour les grands clients et/ou clients fidèles. Pour les établissements publics et autres clients le paiement se fait sur Bon de commande.

Il existe des autres clients privilégiés (paiements à 30 jours, 60 jours).

Le risque réside lorsque le montant des créances à échéance (30 et 60 jours) devient lourd par rapport au montant facturé autrement dit que les clients privilégiés ont augmenté leurs chiffres d'affaire avec la MSC Tunisie par rapport aux autres clients et cela peut provoquer un déséquilibre financier étant donné que l'agence est dans l'obligation de respecter les délais de transformation de l'argent à l'armateur.

<b>Année</b>	<b>Montants facturés au 31/12/...</b>	<b>Montants encaissés au 31/12/...</b>	<b>Créances au 31/12/...</b>	<b>Taux de couverture %</b>
<b>2009</b>	1857354,206	1622918,128	234436,078	87,378
<b>2010</b>	2297023,496	1874994,523	422028,973	81,627
<b>2011</b>	2565518,236	1649278,928	916239,308	64,286
<b>2012</b>	3712063,775	1894772,838	1817290,937	51,044
<b>2013</b>	2339149,267	1398512,352	940636,915	59,787
<b>2014</b>	1584791,913	1152156,720	432635,193	72,701
<b>2015</b>	3111026,158	2084105,900	1026920,258	66,991
<b>2016</b>	4458378,979	2674029,610	1784349,369	59,978

*Tableau 13 : La couverture montants encaissés / montants facturés*



*Figure 12 : Courbe MT ENC / MT F*

Nous remarquons que la courbe du taux de recouvrement des montants encaissés par rapport aux montants facturés tend vers la baisse (dû à la facilité de paiement fournis aux grands clients) même si elle a connu un pic en 2014, ce qui va provoquer une fragilité sur le besoin de trésorerie si elle continue sur le même rythme.

A partir de la criticité estimée du risque on devra répondre aux questions suivantes :

Peut-on éliminer le risque ? et sinon

Peut-on en réduire la probabilité d'occurrence ? et sinon

Peut-on en réduire l'impact sur les Coûts / les Délais / la Performance ?

Comment augmenter le rapport G/P de change pour diminuer ce risque ?

Comment limiter les erreurs de facturations pour épargner un manque à gagner de 4500 TND/an ?

Comment augmenter le taux de recouvrement des créances pour diminuer le risque clients impayés ou d'insolvabilité ?

La réponse à ces questions se trouve dans la 3ème partie.

## **Chapitre 3 Maitrise des risques :**

Après avoir défini identifier analyser évaluer les risques cette étape vient de conclure tout le travail accompli au niveau de la gestion des risques.

Elle consiste à mettre les dispositifs les plus efficaces pour supprimer ou minimiser les risques majeurs dans le processus comptabilité et finance afin d'élaborer un plan d'action.

Bien sur le traitement des risques sera effectué proportionnellement selon les niveaux de criticité de chaque risque évalué.

### **3.1 Traitement des risques liés au processus comptabilité et finance et suggestions :**

#### *3.1.1 Stratégie face au risque de change :*

Le risque de change est un risque qui a épuisé beaucoup de ressources sachant que le travail de ce rapport sa coïncide avec la crise de chute de la monnaie local par rapport au devise étranger (\$ et EURO).

Pour permettre d'anticiper les mouvements de trésorerie et atténuer les pertes financières liées à la fluctuation du cours de change il faut :

- Procéder à **l'ouverture d'un compte professionnel en devises** conformément à la réglementation des changes et du commerce extérieur en vigueur. Ce compte sera alimenté librement par les recettes en devises provenant des clients offshores ainsi que les activités d'export, par la suite il sera débité pour le règlement partiel ou total des opérations de transfert extérieur en devises.
- Adopter une stratégie de **couverture par des contrats à terme**. (Voir annexe 13)

Et d'après l'article 35 de la norme comptable 23 du plan comptable tunisien, les opérations de change à terme sont les opérations d'achat et de vente de devises dont les parties décident de différer le dénouement pour des motifs autres que les délais d'usage. Elles se traduisent ainsi par un engagement d'acheter ou de vendre une certaine quantité de devises, à un cours déterminé, à une date future donnée. Les opérations de change à terme peuvent être conclues à des fins de couverture ou à des fins spéculatives.

#### *3.1.2 Mesures à prendre face aux erreurs de facturations (Annulation et remplacements) :*

D'ailleurs au moment du stage une unité composée d'une part du Chef d'Agence, du DAF, de la service comptabilité, des services facturations et d'autre part des auditeurs des 2 logiciels IBOX Technology et SAP (voir annexe 12), a travaillé sur les difficultés de la facturation et a pour but de remédier les erreurs ainsi que la bonne migration de facturation et autres documents de l'IBOX Technology (logiciel shipping contenant les mouvements de conteneurs, le détail des navires, les BL, les chargeurs, les clients finaux, les comptes clients,...) vers le logiciel SAP.

L'une des meilleures solutions qui était effectué c'est le technique de lettrage automatique dès l'IBOX avant la migration vers SAP que ce soit pour les règlements ou pour les annulations des factures ce qui permet la facilité des travaux de contrôle au niveau de la comptabilité.

Mais cela n'empêche de prendre les mesures suivantes :

- Former d'avantage le personnel des différents services liés à la facturation et au recouvrement car le grand nombre d'erreurs devient une habitude qui freine l'amélioration des qualités de service.
- Informer tous les services concernés pour toutes les modifications effectuées.
- Plus de coordination entre le service comptabilité & finance et les autres services.
- Prendre soin d'écouter et/ou de lire les emails attentivement des parties intéressées (clients, siège, chargeurs, banques, douane...).

### *3.1.3 Actions à prendre pour risques clients impayés ou d'insolvabilités :*

Malgré les mesures de précautions, le risque dont la criticité élevée provient des clients privilégiés par des facilités de paiement de 30 jours et 60 jours.

Pour se protéger à ce risque il faut :

- Assurer le suivi et surveiller régulièrement le mouvement des clients à tous les niveaux de la facturation jusqu'au clôture des dossiers.
- Comptabiliser les encaissements et les remboursements clients en numéraire le jour même.
- Remettre à l'encaissement tous les chèques trois fois par semaine (lundi, mercredi, vendredi).
- Mettre un seuil des facilités à ne pas dépasser pour chaque client privilégié.

- Une révision des contrats clients doit être fait en urgence tel que la nature des garanties pour prévenir l'incapacité des clients et pour ne pas être surpris d'insolvabilité des clients.
- Une autre proposition importante le recours à l'assurance-crédit.

### **3.2. Plan d'action :**

#### *3.2.1 Description du plan d'action :*

Qui dit plan d'action, dit objectifs à atteindre (mitiges ou suppressions des risques), synthèse des principales actions à réaliser visant à diminuer le risque, moyens à fournir (surtout ressources humaines) et une deadline.

De plus chaque risque identifié fait l'objet d'un plan d'action décrit.

Un programme de suivi du plan d'action permet de vérifier les mesures les résultats des actions de prévention, de tester régulièrement l'efficacité de ces dispositifs et de capitaliser les retours d'expérience. Ce programme doit tenir compte de la traçabilité des données documentaires et des supports de toute la démarche.

Enfin, le plan d'action est régulièrement réajusté, notamment à chaque changement significatif en fonction des modifications organisationnels humains ou techniques.

3.2.2 Plan d'action face aux risques majeurs :

Risques	Objectifs	Actions mises en place afin de maîtriser ce risque	Étapes à suivre	Responsables	Délais	Pilotage / Suivi	Efficacité
Risque de change	Diminution ou élimination du risque de change => Augmentation du taux de couverture G/P de change de 38% taux annuel vers le 100% ou même plus	- Consolider le contrôle et le suivi journalier des cours de devise	- Suivi bancaire journalier des cours de devises par internet, emails.	- DAF  - Service Comptabilité & Finance	-  Quotidiennement	- Calcul du taux Gain de change / Perte de change après chaque cours retenu	
		- Ouverture de compte en devise conformément aux règlements	- Offre bancaire - Études des offres bancaires - Négociation - Choix de l'offre - Préparation des documents	- Direction Générale  - DAF	- Deux semaines pour les études et les négociations  - Une semaine pour la préparation des paperasses	- Mesurer le % du montant des clients qui payent en devise par rapport à la demande de devise  - Calculer les écarts avant et après l'ouverture de compte en devise	
		- Informer les clients Offshore pour le nouveau compte en devise  - Coordonner	- Service Comptabilité & Finance	- Une semaine au plus tard pour la communication			

			avec le service commercial import/export ou elsewhere pour la recherche des clients étrangers ou clients Offshore qui payent en monnaie étranger		- Une semaine pour le recensement des clients qui payent en devise		
Risque de change		- Achats devise à terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre bancaire</li> <li>- Études des offres bancaires</li> <li>- Négociation</li> <li>- Choix de l'offre</li> <li>- Préparation des documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Générale</li> <li>- DAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux semaines pour les études et négociations</li> <li>- Une semaine pour la préparation des documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calculer le taux d'intérêt après chaque opération d'achats de devise à terme</li> <li>- Calculer les écarts avant et après les opérations d'achats</li> </ul>	

<p align="center">Erreurs de facturations /Annulation et modification</p>	<p>Diminution des erreurs de facturation dus à la faute d'inattention, par exemple il faut diminuer les annulations de 100 factures/mois à 20 factures/mois</p>	<p>- Formation du personnel face aux erreurs</p>	<p>- Sensibilisation du personnel sur les erreurs commis</p> <p>- Encadrement et formation continue sur les nouveautés du logiciel IBOX Technologie</p> <p>- Plus de coordination avec le service comptabilité &amp; finance et les services de facturation</p> <p>- Réunion hebdomadaire</p> <p>- Informer les services de facturations le Tx d'annulation de chaque semaine</p>	<p>- Agents de facturations</p> <p>- Agents comptable</p>	<p>-</p> <p>Quotidiennement jour / semaine / mois</p>	<p>- Calculer les écarts avant et après les nouvelles mesures</p> <p>- Peut-on mesurer les écarts durant chaque mois</p>	<p>- Taux d'annulations annuel : 5.625 %</p> <p>- Taux effectué le mois de 06/2017 : <math>74/1530 = 4.83</math> %</p> <p>- Taux effectué le mois de 07/2017 : <math>73/1991 = 3.66</math> %</p> <p>- On a constaté une diminution de 5.625 à 4.83 puis 3.66 %</p>
---	---	--	---	---	---	--	--

<p>Risque d'impayés ou d'insolvabilité</p>	<p>Diminution du risque d'impayés ou d'insolvabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision des conditions générales proposées aux clients privilégiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi du recouvrement et des comptes clients</li> <li>- Réunions entre différents services et les clients privilégiés</li> <li>- Précision d'un seuil des montants facturés à ne pas dépasser pour les clients privilégiés exemple 300 mille de dinars comme seuil pour le reste le client doit payer le dépassement de ce seuil au comptant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction Générale</li> <li>- Responsables recouvrements</li> <li>- Service Comptabilité &amp; Finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quotidiennement jour / semaine / chaque mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation des écarts avant et après les nouvelles procédures</li> </ul>	
--	--	---	--	--	--	---	--

*Tableau 14 : Plan d'action face aux risques majeurs*

**3.2.3 Plan d'action pour l'amélioration des risques adéquats :**

<b>Risques</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Actions mises en place afin de maîtriser ce risque</b>	<b>Étapes à suivre</b>	<b>Responsables</b>	<b>Délais</b>	<b>Pilotage / Suivi</b>	<b>Efficacité</b>
Modification de facturation suite à des manifest corrector	Amélioration du score (V) X (G) => Diminution de la probabilité du risque	- Suivi le jour au jour	- Être attentif dès la réception des nouvelles modifications  - Suivre les emails et TMS  - Contrôle d'après facturations	- Service facturation	- Quotidiennement	- Mesurer les écarts par exemple mensuellement	
Erreurs de saisie comptable / Erreurs sur les montants ou sur les comptes	Amélioration du score (V) X (G) => Diminution de la probabilité du risque	- Contrôler les écritures après chaque passation  - Respecter le fait générateur	- Plus de vigilance  - Plus de contrôle	- Agents de recouvrements  - Service Comptabilité & Finance	- Quotidiennement	- Nombre d'erreurs de saisie journalier ou hebdomadaire  - Mesurer les écarts par semaine ou mensuellement	
Risque organigramme	Amélioration du score (V) X (G)	- Respecter l'organigramme	- Réunions hebdomadaires	- Chef d'agence	- Quotidiennement	- Mesurer les écarts par	

et de responsabilités	=> Diminution de la probabilité du risque		et bimensuelles  - Plus de coordination  - Délégation du pouvoir pour les simples taches	- DAF  - Tous les services de l'agence		semaine ou mensuellement	
Mauvais lettrage	Amélioration du score (V) X (G)  => Diminution de la probabilité du risque	- Assurance du contrôle	- Plus de vigilance  - Plus de contrôle	- Service Comptabilité & Finance	- Quotidiennement	- Nombre de mauvais lettrage dans 1 semaine ou 1 mois	
Retard dans la validation des écritures comptables	Amélioration du score (V) X (G)  => Diminution de la probabilité du risque	- Respect du fait générateur comptable	- Validation quotidienne	- Service Comptabilité & Finance	- Quotidiennement	- Mesurer les retards pour 1 semaine et ou pour 1 mois	
Mauvais dispatching des pièces comptables reçues	Amélioration du score (V) X (G)  => Diminution de la probabilité du risque	- Assurance de la circulation des pièces comptables	- Plus de vigilance  - Plus de contrôle	- Service Comptabilité & Finance	- Quotidiennement	- Mesurer le mauvais dispatching pour 1 semaine et ou pour 1 mois	

*Tableau 15 : Plan d'action pour l'amélioration des risques adéquats*

3.2.4 Plan d'action face aux risques dont la gravité est catastrophique :

Risques	Objectifs	Moyens de maîtrise et actions mise en place afin de maîtriser ce risque	Responsables	Délais	Pilotage / Suivi
Erreur ou omission de montant dans la caisse	Capabilité d'agir face au risque grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation de l'acteur de l'erreur</li> <li>- Recours à un audit approfondi</li> </ul>	- DAF / Cpté & Fce / Caisse	- Dans les plus brefs délais	- Fréquence / Coût
Déséquilibre entre solde physique et solde réel	Capabilité d'agir face au risque grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des acteurs concernés par ce risque</li> <li>- Recours à un audit approfondi</li> </ul>	- DAF / Cpté & Fce / Caisse	- Dans les plus brefs délais	- Mise à jour de la situation de la trésorerie
Grèves au port (entreprises publiques)	Capabilité d'agir face au risque grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une cellule de crise (plan de continuité)</li> </ul>	- Toute l'agence maritime	- Dans les plus brefs délais	- Fréquence / Coût de grèves
Vol, fraude	Capabilité d'agir face au risque grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et sensibilisation des acteurs à l'intégrité</li> <li>- Mise en œuvre des dispositifs appropriés de veille réglementaire</li> <li>- Documentation et actualisation des pratiques opérationnelles éligibles</li> <li>- Mise en place des mécanismes de détection des risques d'intégrité</li> <li>- Stratégie de réduction</li> </ul>	- Toute l'agence maritime	- Dans les plus brefs délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre, nature et fréquence des cas de vol ou de fraude</li> <li>- Coût du risque d'intégrité dans l'entreprise</li> </ul>
L'incapacité	Capabilité d'agir face au risque grave	Recrutements des postes ciblés	Toute l'agence maritime	Dans les plus brefs délais	Fréquence / Coût

Tableau 16 : Plan d'action face aux risques dont la gravité est catastrophique

## **Conclusion générale :**

L'heure est au transport maritime conteneurisé, cœur de la mondialisation, un cercle essentiel dans les différents stades de la chaîne de la production et de distribution, un domaine très complexe entre plusieurs intervenants Etats, armateurs, agents, consignataires, chargeurs, réceptionnistes, intermédiaires, organismes publiques, douanes, banques, clients finaux, fournisseurs, transitaires, transporteurs, agents portuaires.

L'économie du pays a besoin de ces acteurs de toutes les tailles. Cependant les artisans transporteurs ont intérêt à s'organiser, à suivre les évolutions managériales et technologiques et à mettre l'accent sur la qualité où le risque s'intègre avec le système de management qualité.

Le management des risques pour la MSC Tunisie pionnier des agences maritimes est une fatalité. Certes, elle peut aider l'entreprise à anticiper des risques divers, à mieux gérer les non conformités et à s'adapter facilement au changement.

Une telle utilisation des pratiques des normes ISO 9001 Version 2015 et 31000 Version 2009 consolide l'efficacité du processus comptabilité et finance puisqu'elle donne plus de confiance entre les parties prenantes, plus de fiabilité et plus de transparence sur la situation financière.

Nous démontrons dans ce projet de fin d'études les différentes étapes pour agir à un risque quelconque de l'identification, de l'analyse à l'évaluation des risques, de la planification, de l'anticipation à la préparation de y faire face.

Nous partageons largement les résultats de ce rapport afin de s'assurer que ses recommandations aient une influence positive sur tout le processus comptabilité & finance.

Enfin ce travail est même bénéfique pour le contrôle interne comptable et financier, il concerne tous les acteurs de la chaîne comptabilité finance et non pas seulement les agents comptables. Et malgré que notre méthodologie a été limitée au niveau de ce processus mais elle pourra s'étendre à tous les autres processus de l'agence maritime.

## **Bibliographie et webographie**

### **Bibliographie :**

- Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale Diagnostic et propositions Octobre 2010 et réalisée par le CETMO dans le cadre du Forum Euromed Transports et des travaux du GTMO 5+5.
- Gestion des risques Bernard BARTHELEMY – Philippe COURREGES Éditions d'Organisation, 2000, 2004 ISBN : 2-7081-3041-2.
- LA NORME ISO 31000 10 QUESTIONS GILLES MOTET Éditeur : Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle Association de loi 1901.
- ISO 31000 : Management du risque — Guide pratique pour les PME © ISO 2015. Publié en Suisse ISBN 978-92-67-20645-5.
- ISO 31000 :2009(F).
- ISO 9001 : 2015.
- FD X 50-171 Juin 2000.

### **Webographie :**

- <https://import-export.societegenerale.fr/fr/trouvez-votre-marche/incoterms-2010> (date de consultation 22/03/2017).
- <http://www.timartunisie.com/images/JORT-N-48-du-16-Juin-2015.pdf> (date de consultation 15/04/2017).
- <http://qualinove.fr/data/uploads/2017/01/livre-blanc-transition-iso-9001-v1.pdf> (date de consultation 20/04/2017).
- <https://fr.scribd.com/document/332655145/QMS-ISO-9001-2015-identification-des-risques-pdf> (date de consultation 30/04/2017).

# **ANNEXES**

## Liste des annexes

*Annexe 1 : JORT-N-48-du-16-Juin-2015*

*Annexe 2 : Bill of lading ou connaissance*

*Annexe 3 : Bon à délivrer*

*Annexe 4 : Préavis d'arrivée*

*Annexe 5 : Avis d'arrivée*

*Annexe 6 : Facture import avec fret*

*Annexe 7 : Facture import sans fret*

*Annexe 8 : Facture surestarie*

*Annexe 9 : Facture export avec fret*

*Annexe 10 : Cash receipt*

*Annexe 11 : Bank receipt*

*Annexe 12 : Les deux logiciels IBOX TECHNOLOGY / SAP*

*Annexe 13 : Circulaire banque centrale du 04 mai 2001 - OBJET : Marché des changes et instruments de couverture des risques de change et de taux.*

Art. 10 - Les tarifs hors taxes des travaux d'entretien des points géodésiques, du réseau de nivellement de précision et du réseau gravimétrique sont fixés comme suit :

- Visite et contrôle : 25% du tarif indiqué au tableau ci-dessus.

- Entretien : 75% du tarif indiqué au tableau ci-dessus.

#### TITRE IV

##### Modalités de paiement

Art. 11 - Les modalités de paiement sont fixées comme suit :

Avant le commencement des travaux techniques, le demandeur de prestations ou de travaux est tenu de verser à l'office de la topographie et du cadastre une avance évaluée sur la base des données disponibles lors du dépôt du dossier.

Pour couvrir tous les frais des non-lieu définitifs des demandes d'immatriculation foncière facultative de la catégorie I et des dossiers de lotissement rural de la catégorie I, il est ajouté au coût de chaque demande de ces deux catégories de travaux, un montant égal à la différence entre l'avance versée et le montant du non lieu définitif fixé par la décision fixant les tarifs des autres catégories de travaux et services de l'office de la topographie et du cadastre approuvés par l'autorité de tutelle.

Le règlement définitif est effectué suivant une facture établie à l'achèvement des travaux sur la base des données réelles et conformément aux tarifs en vigueur à cette date.

Art. 12 - Les tarifs objet du présent arrêté sont majorés des prix des documents fournis par l'office de la topographie et du cadastre.

Art. 13 - Les frais des divers documents et des autres travaux relevant des attributions de l'office de la topographie et du cadastre, tels que le bornage complémentaire, le rétablissement des bornes, les prises de vues aériennes, l'établissement des cartes thématiques, les travaux d'impression et autres, sont à la charge du demandeur des prestations. Ces frais sont évalués selon les barèmes fixés par décision du conseil d'administration de l'office, approuvés par l'autorité de tutelle.

Art. 14 - Les demandes d'immatriculation foncières facultatives et des lotissements déposées avant la date d'entrée en vigueur du présent arrêté demeurent régies par les tarifs appliqués à la date de leur dépôt, et ce, pour une durée d'une année à partir de la date d'entrée en vigueur du présent arrêté.

Art. 15 - Toutes dispositions antérieures contraires au présent arrêté sont abrogées et notamment l'arrêté du 16 janvier 1999 susvisé.

Art. 16 - Le présent arrêté sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 1<sup>er</sup> juin 2015.

*Le ministre de l'équipement, de l'habitat  
et de l'aménagement du territoire*

**Mohamed Salah Arfaoui**

*Vu*

*Le Chef du Gouvernement*

**Habib Essid**

#### MINISTERE DU TRANSPORT

**Par décret gouvernemental n° 2015-424 du 8 juin 2015.**

Monsieur Ezeddine Gamoudi, administrateur général à la société des transports de Tunis, est nommé chargé de mission au cabinet du ministre du transport, à compter du 21 avril 2015.

**Arrêté du ministre du transport et du ministre du commerce du 1<sup>er</sup> juin 2015, portant homologation des tarifs maxima des prestations du consignataire du navire.**

Le ministre du transport et le ministre du commerce,

Vu la constitution,

Vu la loi n° 62-13 du 24 avril 1962, portant promulgation du code de commerce maritime, tel que modifiée par la loi n° 98-22 du 16 mars 1998 et par la loi n° 2004-3 du 20 janvier 2004,

Vu la loi n° 91-64 du 29 juillet 1991, relative à la concurrence et prix, ensemble les textes qui l'ont modifiée ou complétée et notamment la loi n° 2005-60 du 18 juillet 2005,

Vu la loi n° 2008-44 du 21 juillet 2008, portant organisation des professions maritimes,

Vu le code des ports maritimes promulgué par la loi n° 2009-48 du 8 juillet 2009 et notamment son article 131,

Vu le décret n° 91-1996 du 23 décembre 1991, relatif aux produits et services exclus du régime de la liberté des prix et aux modalités de leur encadrement, tel que modifié par le décret n° 93-59 du 11 janvier 1993 et par le décret n° 95-142 du 28 juin 1995,

Vu le décret n° 95-914 du 22 mai 1995, fixant les attributions du ministère du commerce,

Vu le décret n° 2000-1001 du 11 mai 2000, fixant la liste des ports maritimes de commerce,

Vu le décret n° 2014-409 du 16 janvier 2014, fixant les attributions du ministère du transport,

Vu le décret Présidentiel n° 2015-35 du 6 février 2015, portant nomination du chef du gouvernement et de ses membres,

Vu l'arrêté des ministres du transport et du commerce du 9 mars 1999, portant homologation des tarifs maxima des prestations du consignataire de navires,

Vu l'avis du conseil de la concurrence.

Arrêtent :

Article premier - Sont homologués les tarifs maxima des prestations du consignataire du navire prévus au barème annexé au présent arrêté.

Art. 2 - Sont abrogées toutes dispositions antérieures contraires au présent arrêté, et notamment l'arrêté des ministres du transport et du commerce du 9 mars 1999, susvisé.

Art. 3 - Le présent arrêté sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 1<sup>er</sup> juin 2015.

*Le ministre du transport*

**Mahmoud Ben Romdhane**

*Le ministre du commerce*

**Ridha Lahouel**

*Vu*

*Le Chef du Gouvernement*

**Habib Essid**

## **BAREME DES TARIFS MAXIMA DES PRESTATIONS DU CONSIGNATAIRE DU NAVIRE**

### **Article premier.**

Le présent barème a pour objet de fixer les tarifs maxima des prestations usuelles rendues par le consignataire du navire à tout navire de commerce faisant escale dans un port maritime de commerce tunisien.

### **Art. 2.**

Le consignataire du navire, mandaté dans le cadre d'un transport maritime en ligne régulière, doit déposer, au préalable, par écrit auprès du Ministère du Transport, le programme d'exploitation de cette ligne régulière maritime, suivant le modèle présenté en annexe I du présent barème.

Est considéré comme transport maritime en ligne régulière le transport maritime des marchandises exclusivement sous connaissement et/ou de passagers par navire touchant régulièrement un ou plusieurs ports tunisiens.

### **Art. 3.**

A défaut de désignation du consignataire du navire par le contrat d'affrètement, la désignation de celui-ci est à la charge de :

- L'armateur fréteur pour les navires affrétés au voyage.
- L'armateur affréteur pour les navires affrétés à temps.

### **Art. 4.**

Les prestations usuelles rendues par le consignataire du navire sont notamment les suivantes:

- préparer et veiller au bon déroulement de l'escale du navire et pourvoir à ses besoins,
- passer tous contrats en vue du ravitaillement du navire,
- assister et représenter le capitaine dans l'accomplissement des formalités administratives et portuaires ainsi que dans l'exécution et le suivi des opérations commerciales intéressant la cargaison, le fret et les frais annexes s'il y a lieu,
- préparer les connaissements, manifestes et autres pièces,
- prendre en charge la marchandise à l'embarquement et la livrer au débarquement aux ayants droit, pour le compte du transporteur,
- traiter avec l'entrepreneur de manutention,

- veiller à l'imputation des frais de manutention sur la marchandise et le navire suivant les termes du contrat de transport de marchandises par mer ou à défaut suivant les règlements et usages du port, tels qu'énoncés dans l'annexe II du présent barème,
- notifier, par tout moyen de communication, au destinataire l'avis d'arrivée de la marchandise au plus tard dans les 24 heures, du débarquement de la marchandise. Cet avis doit comporter notamment les informations suivantes : le port de déchargement, le nom du navire, le numéro d'escale, la date et heure d'arrivée du navire, la nature et le tonnage de la marchandise, et le cas échéant son emplacement dans le port, l'identité, l'adresse et le numéro de téléphone. de l'entrepreneur de manutention.
- et généralement, accomplir toutes les tâches et prendre toutes les mesures requises dans l'intérêt et pour le compte du navire et de son armateur conformément aux lois, règlements et usages maritimes ou portuaires locaux.

Il reçoit pour l'amateur, le transporteur ou le capitaine tous actes, assignations ou significations les concernant et agit au mieux de leurs intérêts.

En outre, le consignataire du navire peut exécuter d'autres mandats qui lui sont confiés directement par le transporteur maritime en vertu de conventions spéciales.

#### **Art. 5.**

Le consignataire du navire est chargé de percevoir de l'armateur, l'ensemble des débours engagés pour le compte de l'armateur du navire et de l'équipage, à charge pour lui de régler, en monnaie tunisienne, les différents prestataires mandatés par lui ou éventuellement, par l'armateur du navire qui est tenu de l'informer par écrit.

#### **Art. 6.**

Les frais engagés par le consignataire du navire pour le compte du navire et/ou de l'équipage sont facturés à l'identique et sont consignés dans un document appelé « compte d'escale ».

Le compte d'escale doit faire apparaître les principales rubriques suivantes :

##### **1 - Droits et frais portuaires dont :**

- 1 Droits d'abri
- 2 Droits de stationnement
- 3 Droits de sûreté
- 4 Frais de pilotage
- 5 Frais de remorquage
- 6 Frais de lamanage
- 7 Droits d'inspection maritime
- 8 Droits sanitaires
- 9 Frais découlant des litiges avaries
- 10 Autres droits et frais

**2 - frais de manutention à la charge du navire dont :**

- 11 Frais de manutention
- 12 Travaux commandés par le bord
- 13 Gestion des équipements de l'armateur
- 14 Gestion des conteneurs vides
  - \* Stationnement
  - \* Réembarquement
  - \* Transfert
  - \* Entretien et réparation
- 15 Autres frais de manutention.

**3 - services rendus au navire dont :**

- 16 Avitaillement
- 17 Réparation et entretien
- 18 Gardiennage bord
- 19 Garde feu
- 20 Enlèvement des résidus et des déchets.
- 21 Autre services rendus au navire.

**4 - Services rendus à l'équipage dont:**

- 22 Vivres
- 23 Transport et déplacement
- 24 Frais médicaux
- 25 Hospitalisation
- 26 Rapatriement
- 27 Blanchissage
- 28 Télécommunication
- 29 Avance financière au capitaine
- 30 Autres services.

**5 - Services Spéciaux dont :**

- 31 Allègement
- 32 Assistance, sauvetage, prévention et lutte contre la pollution marine
- 33 Autres services.

**6 - Frais d'Agence dont :**

- 34 Honoraires du consignataire de navires conformément à l'annexe III du présent barème
- 35 Intérêt sur avance de fonds (2% au prorata du débit du compte d'escale).

#### **Art. 7.**

Les tarifs maxima des prestations du Consignataire de Navires sont fixés par l'annexe III du présent barème. Ces tarifs comprennent les frais des formalités administratives encourues pour l'escale du navire.

La facturation de ces prestations sera faite par référence au cours à la vente de l'unité monétaire européenne (Euro), le jour de l'arrivée du navire à quai ; le payement entre résidents s'effectuant en monnaie tunisienne.

#### **Art. 8.**

Les frais, honoraires et commissions de consignation d'un navire effectuant lors d'une même escale des opérations de déchargement et de chargement sont facturés sur la base de deux opérations distinctes conformément aux données des deux manifestes d'entrée et de sortie des marchandises.

#### **Art. 9.**

Quand le consignataire du navire n'encaisse aucun fret, ou que le fret recouvré est insuffisant pour couvrir la totalité des dépenses du navire, l'armateur doit fournir et ce, avant l'escale du navire, une provision suffisante pour couvrir les dépenses à engager et ce, en application de la réglementation en vigueur.

Au cas où, l'avance assurée par l'armateur s'avère insuffisante, un supplément de 2% du reliquat des débours, sera facturé sous la rubrique « Intérêt sur avance de fonds » (Interest on cash advanced) et réglé par l'armateur.

#### **Art. 10.**

Les frais de l'avis d'arrivée et du bon à délivrer sont facturés au réceptionnaire de la marchandise sur la base globale de quinze dinars (15 Dinars).

#### **Art. 11.**

Les frais de manutention sont répartis entre le navire et la marchandise transportée sous connaissance conformément à l'annexe II du présent barème.

Les frais de manutention, à la charge de la marchandise, résultant du partage mentionné à l'article 4 du présent barème doivent être facturés à l'identique au réceptionnaire ou à l'expéditeur au prorata du tonnage de la marchandise arrondi à la tonne par excès.

Pour les marchandises générales y compris les marchandises transportées en conteneurs ou en semi-remorques, et à l'exception des marchandises en vrac, un taux maximum de 10% des frais mentionnés au deuxième alinéa du présent article destiné à rémunérer le consignataire du navire est facturé en sus aux frais supportés par le réceptionnaire ou l'expéditeur de la marchandise.

**DECLARATION DE LIGNE REGULIERE (\*)  
ARMATEUR - PROPRIETAIRE**

◆ Nom .....
◆ Adresse.....
◆ Nationalité .....
◆ Téléphone ..... Fax..... Email .....

**ARMATEUR – TRANSPORTEUR MARITIME**

◆ Nom .....
◆ Adresse.....
◆ Nationalité .....
◆ Téléphone ..... Fax..... Email .....

**NAVIRE**

◆ Nom .....	◆ Jauge brute.....
◆ Nationalité .....	◆ Longueur .....
◆ Type.....	◆ Largeur .....
◆ Port d'attache .....	◆ Tirant d'eau .....
◆ Année de construction .....	◆ N° OMI .....

**CAPACITE DE CHARGEMENT**

◆ Port en lourd ..... T	◆ TEU Nominal.....
◆ Mètre linéaire ..... m	◆ Semi-remorques .....
◆ Nombre des passagers	◆ Nombre des véhicules

**AFFRETEUR**

◆ Nom .....
◆ Adresse.....
◆ Nationalité .....
◆ Téléphone ..... Fax..... Email .....

**ITINERAIRE**

Ports d'escale
◆ A l'étranger : .....
◆ En Tunisie : .....

**FREQUENCE DES ESCALES (pour chaque port tunisien)**

◆ par semaine .....
◆ Par mois.....

**OBSERVATIONS**

.....
.....
.....
.....

*Partie réservée au consignataire du navire*

Nom/Raison Sociale.....  
 date de dépôt du Cahier de charge .....

Adresse.....  
 Email : .....

Téléphone.....  
 Numéro R. C

Date

*Visa du port (\*\*)*

.....
.....
.....
.....

Signature

(\*) : le consignataire du navire est tenue d'informer l'administration de tout changement des données figurants dans la présente déclaration

(\*\*) : visa du directeur du port concerné.

**REPARTITION DES FRAIS DE MANUTENTION  
A L'EMBARQUEMENT ET AU DEBARQUEMENT  
DANS LES PORTS MARITIMES DE COMMERCE TUNISIENS**

**I. Transport maritime en lignes régulières**

a- Manutention verticale et horizontale des conteneurs :

Les frais de manutention sont supportés par la marchandise.

b- Manutention horizontale des semi-remorques :

Les frais de manutention sont supportés par le navire

c- Manutention des marchandises générales autre que les marchandises transportées en conteneurs ou en semi-remorques :

Les frais de manutention sont supportés par :

- ❖ La marchandise à concurrence des 2/3 du tarif forfaitaire à la tonne ou à l'unité.
- ❖ Le navire à concurrence du 1/3 du tarif forfaitaire à la tonne ou à l'unité.

**II. Transport maritime hors lignes régulières**

Les frais de manutention sont repartis entre le navire et la marchandise conformément aux dispositions du contrat de transport (connaissance et/ou charte partie).

**III. Manutention des conteneurs vides**

Les frais de chargement, déchargement et manutention des conteneurs vides sont supportés par le navire.

**TARIFS MAXIMA DES PRESTATIONS  
DU CONSIGNATAIRE DU NAVIRE**

**1. Navires transportant des liquides en vrac y compris les hydrocarbures.**

Navires Citernes ou Gaziers	Cargaisons (en Tonnes)	Tarifs en Unité Monétaire Européenne
Navires transportant le pétrole brut	0 à 30.000	750
	30.001 à 50.000	875
	> 50.000	1375
Navires transportant les produits raffinés (Gazeux ou liquéfiés)	0 à 3.000	375
	3.001 à 6.000	625
	6.001 à 12.000	875
	> 12.000	1250
Navires transportant les produits chimiques (Gazeux ou liquéfiés)	0 à 10.000	750
	10.001 à 20.000	1250
	> 20.000	1500
Navires transportant autres vracs liquides (Huiles végétales, vins, saumures,...)	0 à 3.000	875
	3.001 à 6.000	1375
	> 6.000	1400

**2. Navires transportant des solides en vrac**

Navires	Cargaisons (en Tonnes)	Tarifs en Unité Monétaire Européenne
Navires transportant les céréales,	0 à 5.000	625
	5.001 à 15.000	1250
	15001 à 25000	1875
	> 25.000	2000
Navires transportant les minéraux métallurgiques combustibles minéraux, engrais minéraux et ciments	0 à 3.000	500
	3.001 à 6.000	875
	6.001 à 15.000	1250
	> 15.000	1400
Navires transportant les phosphates naturels de calcium, soufre et clinkers	0 à 10.000	1125
	10.001 à 25.000	1875
	> 25.000	2250
Navires transportant du sel marin	0 à 3.000	500
	3.001 à 6.000	875
	6.001 à 15.000	1250
	> 15.000	1750
Navires transportant autres solides en vrac	0 à 5.000	750
	5.001 à 15.000	1250
	15.001 à 25.000	1750
	>25.000	1875

**3. Navires transportant des cargaisons homogènes complètes autres que les conteneurs ou les semi remorques (tramping)**

Navires	Cargaisons (en Tonnes)	Tarifs en Unité Monétaire Européenne
Navires transportant des cargaisons complètes (bois)	0 à 1.000	750
	1.001 à 2.000	1000
	2.001 à 4.000	1750
	4.001 à 8000	3000
	> 8.000	3125
Navires transportant des cargaisons complètes (fer rond et acier)	0 à 1.000	625
	1.001 à 2.000	1000
	2.001 à 4.000	1625
	4.001 à 8.000	2375
	> 8.000	2500
Navires transportant des cargaisons complètes (sacheries et autres)	0 à 1.000	250
	1.001 à 2.000	375
	2.001 à 4.000	625
	4.001 à 8.000	1000
	> 8.000	1250
Navires transportant les ovins et assimilés, bétails	par tête	0.3 Min : 375
Navires transportant les Chevaux, bovins et assimilés	par tête	0.5 Min : 375

**4. Navires transportant des marchandises générales (hors lignes régulières et sous connaissance).**

Navires	Cargaisons (en Tonnes)	Tarifs en Unité Monétaire Européenne
Rouliers, porte-conteneurs,	0 à 1.000	625
	1.001 à 2.000	1000
	2.001 à 3.000	1250
	3.001 à 6.000	2000
	> 6.000	2250
conventionnels, mixtes	0 à 1.000	625
	1.001 à 2.000	1000
	2.001 à 3.000	1375
	3.001 à 6.000	3125
	> 6.000	3500

**5. Navires transportant des passagers et des véhicules et les navires de croisières**

Embarquement et/ou Débarquement	Nombre	Tarifs en Unité Monétaire Européenne
Passagers et croisiéristes	0 à 300	375
	301 à 600	750
	601 à 900	1125
	901 à 1.200	1400
	1.201 à 1.500	1875
	> 1.500	2500
Véhicules	0 à 100	125
	101 à 200	250
	201 à 300	375
	301 à 500	625
	>500	875

## 6. Navires de lignes régulières

Les commissions de consignation appliquées aux navires de lignes régulières sont les suivantes :

A/ Commissions d'agence : commissions fixes appliquées

A l'import :

- 2,5% du fret net . si le fret est inférieur à 8000 EUROS, un minimum de 200 EUROS est perçu par le consignataire du navire

A l'export :

- 2,5% du fret net. si le fret est inférieur à 8000 EUROS, un minimum de 200 EUROS est perçu par le consignataire de navire

B/ Commissions pour recrutement de fret :

- Une commission minimale de 2,5% appliquée sur le fret recruté par les soins du consignataire de navires.

## 7. Divers

A/ Navires sans opérations commerciales :

Ces tarifs s'appliquent à l'assistance aux navires sur rade ou au port et n'effectuant pas d'opérations commerciales (navires écoles, navires scientifiques, plate-formes et ravitailleurs de plate-forme, remorqueurs,...). Ils s'appliquent également aux navires en attente, en relâche ou en réparation

Jauge (Convention de 1969)	Séjour inférieur ou égal à deux jours en Euro	Séjour de 3 à 15 jours en Euro/par jour	Séjour > à 15 jours en Euro/par jour
0 – 5.000	312.5	37.5	22.5
5.001 – 10.000	375	40	23.75
10.001 – 30.000	437.5	46.25	25
30.001 – 50.000	562.5	50	27.5
> 50.000	687.5	56.25	31.25

B/ Livraison et restitution des navires :

Les honoraires des consignataires de navires chargés de superviser les opérations de livraison et de restitution des navires affrétés dans un port maritime tunisien sont égaux à la moitié des tarifs énoncés au paragraphe A ci-dessus.

C/ Supervision de la consignation :

Tout armateur peut confier à un autre consignataire de navires, la supervision de la consignation de son navire affrété et dont la consignation est déjà prise en charge par un consignataire de navires désignés par le transporteur maritime. Dans ce cas la supervision est rémunérée sur la base des tarifs des prestations du consignataire de navire du présent barème minorés de 50%.

**MINISTRE DE LA CULTURE ET DE  
LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE**

**Par décret gouvernemental n° 2015-425 du 8 juin 2015.**

Monsieur Atef Ben Hssine, professeur d'enseignement artistique, est nommé chargé de mission au cabinet de la ministre de la culture et de la sauvegarde du patrimoine, à compter du 15 avril 2015.

**Par décret gouvernemental n° 2015-426 du 8 juin 2015.**

Monsieur Zouheir Gouja, assistant de l'enseignement supérieur, est nommé chargé de mission au cabinet de la ministre de la culture et de la sauvegarde du patrimoine, à compter du 1<sup>er</sup> mai 2015.





**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**

12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland  
Website : www.msgva.ch

**BILL OF LADING No. RIDER PAGE**

**MSCUIX462352**

SCAC Code: MSCU

Page 1 of 2

CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
		KGS	CBM
Tare Wt :2290 CAXU6210158/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809254 CUSTOMS SEAL/315170	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2185 CAXU6302172/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809256 CUSTOMS SEAL/315172	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2260 GLDU3744603/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809252 CUSTOMS SEAL/315168	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2230 MEDU1150878/20DV CARRIER SEAL/FEJ4829883 CUSTOMS SEAL/315052	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU1314800/20DV CARRIER SEAL/FEJ4826416 CUSTOMS SEAL/315048	520 Bag	26067.000	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU1456024/20DV CARRIER SEAL/FEJ4826420 CUSTOMS SEAL/315049	520 Bag	26067.000	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU1516761/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809258 CUSTOMS SEAL/315174	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU1599940/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809255 CUSTOMS SEAL/315171	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU1864290/20DV CARRIER SEAL/FEJ4826423 CUSTOMS SEAL/315050	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU2037721/20DV CARRIER SEAL/FEJ4826427 CUSTOMS SEAL/315051	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU2925173/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809251 CUSTOMS SEAL/315167	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2280 MEDU3964050/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809262 CUSTOMS SEAL/315229	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2220 MEDU6263769/20DV CARRIER SEAL/FEJ4809253 CUSTOMS SEAL/315169	520 Bag	26067.600	20.0000
Tare Wt :2220 MSCU3300116/20DV	520 Bag	26067.600	20.0000

PLACE AND DATE OF ISSUE  KOLKATA 05-FEB-2015	SHIPPED ON BOARD DATE  05-FEB-2015	For MSC AGENCY (INDIA) PVT. LTD. SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.  As AGENTS For CARRIER MSC MEDITERRANEAN SHIPPING CO.S.A.
--	--	--



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**

12-14, chemin Rieu, 1208 GENEVA, Switzerland  
Website : www.mscevva.ch

**BILL OF LADING No. RIDER PAGE**

**MSCU1X462352**

SCAC Code: MSCU Page 2 of 2

**CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)**

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
CARRIER SEAL/FEJ4809257 CUSTOMS SEAL/315173 Tare Wt :2280 MSCU6093408/20DV	520 Bag	KGS  26067.600	CBM  20.0000
CARRIER SEAL/FEJ4809259 CUSTOMS SEAL/315226 Tare Wt :2280 MSCU6440493/20DV	520 Bag	26067.600	20.0000
CARRIER SEAL/FEJ4809260 CUSTOMS SEAL/315227 Tare Wt :2280 CUSTOMS CLEARANCE FOR INLAND CONTAINERS TO BE PAID BY THE RECEIVER (ANY DELAY RESULTING IN STORAGE/DEMURRAGE FOR THE ACCOUNT OF THE RECEIVER) DEMURRAGE / DETENTION IF ANY AS PER LINE TARIFF LINER IN FREE OUT - All discharging expenses including shore crane to be for receiver's account any expenses of repairs of containers damaged in Tunis to be for Shippers/Receivers account. - In case container / flat / platform not been returned empty to the carrier's agent after one month, the carrier has the right to strip the container / flat / platform in the port or anywhere else on merchants' risk and expenses. FREIGHT PREPAID SHIPPER LOAD, STOW AND COUNT RAIL Carrier has no liability or responsibility whatsoever for thermal loss or damage to the goods by reason of natural variations in atmospheric temperatures during the winter period, and / or caused by inadequate packing of the Goods for carriage in dry-van containers, and / or inherent vice of the Goods, in such temperatures  Total Tare wgt. 38545 KGS Total No.of Items 8840 Total Gross wgt. 443148.000 KGS Total Volume. 340 CBM			

PLACE AND DATE OF ISSUE: KOLKATA 05-FEB-2015  
 SHIPPED ON BOARD DATE: 05-FEB-2015  
 SIGNED On behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A.  
 For MSC AGENCY (INDIA) PVT. LTD.  
 As AGENTS For Carrier MSC MEDITERRANEAN SHIPPING CO.S.A.



Annexe 3 : Bon à délivrer

## Bon à délivrer

<b>Consignataire du navire</b> MSC		<b>Bon à délivrer</b> Numéro 3088981607234ITGIT2017617		<b>Escale</b> Numero   Date 7234   03/07/2017	
Numéro d'inscription 308898		3399 Date 11/07/2017		Numéro Voyage 723A	
<b>Client</b> <del>DE LA MOUSSE</del>		Numéro connaissance 6173399			
		Transporteur MSC			
<b>A notifier</b>		<b>Port de provenance</b> Code   Libellé ITGIT   GIOIA		<b>Port de destination</b> Code   Libellé ITGIT   GIOIA	
Nom du navire PARIS JR	Code OMI 9108398	Lieu de livraison		Date limite BAD 10/08/2017	
 6173399-7234-MSC-35173368		Entrepreneur de manutention STAMLT			

Rubrique	Marques et numéros	N Colis	Nature marchandise	Poids	Classe marchandise
1441	SM	5	PKGS FORKLIFTS	22500	
	N° Equipement	Taille et type équipement	Tare	N° Plomb	Statut
	MSCU9577849	23 : TC 40'	3940		8

Ce bon à delivrer a été envoyé via TTN avec le numéro de dossier : **35173368**  
 et il a été acquité positivement par l'entrepreneur de manutention le : **2017-07-11 08:35**

**Conditions**

Prière, retirer le bon à délivrer dès reception de l'avis d'arrivée et ce sur présentation du connaissance original. Notre responsabilité se trouve entièrement degagée au cas où la marchandise n'est pas retirée dans les delais réglementaires. Tous les frais de stationnement, magasinage, ou autres sont à votre charge.



Annexe 4 : Préavis d'arrivée



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L

Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie

Phone +(216) 71 425 055 - 71 425 970 - Fax +(216) 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

PRE AVIS D' ARRIVEE

<b>Bill To - F</b> INTERNATIONAL TRANSIT P/C DIVERS CLIENTS RUE ALI GHEDAHEM 1001 TUNIS TUNIS Telephone 71 350 777 Fax :71330838457	SMC BAHRIA JOINTLY AND SEVERALY WITH STE BIGA TUNISIA 40, RUE ALI BEN GHEDAHEM TUNIS TUNIS Telephone 216-71-350777 Fax :216-71-330458	<b>Date :</b> 17/07/2017
<b>Frd Vsl./Mother Vsl - F</b> <b>POD / FDEST - F</b> <b>POL - F</b> <b>B/L No. - F</b> <b>Client - F</b> <b>Consignee - F</b> <b>Cntr Details - F</b> <b>No. Of Pkgs / Measurement - F</b> <b>Escale / Rubrique</b>	REECON WOLF/RYT726A TUNIS SHEKOU MSCUXW806959 HONSUN INT'L TRADING LTD INTERNATIONAL TRANSIT P/C DIVERS CLIENTS 1 X 20DV 44 / 2660 KGS 7291 / 1361	
<b>Numeros Des Conteneurs</b>	FSCU3549631(DV).	
<b>Cargo Description - F</b>	HOSPITAL FURNITURE	

**Annexe 5 : Avis d'arrivée**



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L**

**Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie**

Phone + (216) 71 425 055 - 71 425 970 - Fax + (216) 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

Page 1 of 1

**AVIS D' ARRIVEE**

**Bill To**

**Date : 17/07/2017**

UTIC - DISTRIBUTION  
VOIE Z.I. MEGRINE RIADI  
TUNIS

TUNIS

Telephone 71425505 Fax : 71432940

<b>Frd Vsl./Mother Vsl</b>	REECON WOLF/RYT726A
<b>POD / FDEST</b>	TUNIS
<b>POL</b>	ALEXANDRIA EL DEKHEILA
<b>B/L No</b>	MSCUEI859959
<b>Client</b>	UNILEVER MASHREQ PERSONAL CARE
<b>Consignee</b>	UTIC - DISTRIBUTION
<b>Cntr Details</b>	2 X 40DV
<b>No. Of Pkgs / Measurement</b>	4079 \ 35760.88 KGS
<b>Escale / Rubrique</b>	7291 \ 61

**Numeros Des Conteneurs** MEDU4322564(DV), FSCU4764433(DV).

**Cargo Description** TOOTHPAST TOOTHPAST

Charge Description	Montant	T.De.Change	Montant (TND)
AVIS & BAD	15	1	15.000
COMMUNICATION	10	1	10.000
DECHARGEMENT CONTENEUR VIDE	40	1	40.000
DOCUMENTATION ET SUIVI	25	1	25.000
DEBARQUEMENT	400	1	400.000
HAM	40	1	40.000
LOGISTICS ET GESTION	74	1	74.000
I.S.P.S	35.32	1	35.320
DROIT DE TIMBRE	.5	1	0.500
<b>Total TVA</b>			<b>115.080</b>
<b>Montant HTVA</b>			<b>639.820</b>
<b>Montant TTC</b>			<b>754.900</b>

**Emis et Controle**

**Par**

**Cachet et signature**

Nous vous prions de proceder au retrait du BON A DELIVRER des reception du present avis et ce,contre presentation du connaissance original dument accompli

**AVIS**

Nous informons notre aimable clientèle qu'à partir du 01 Mars 2014, la procédure échange documentaire - TIMBRAGE - établissement du Bon à Délivrer (BAD) sera comme suit :

Le client remet au chef Echange Documentaire , un dossier complet comprenant :

\* Les connaissances originaux (Un connaissance original, ou bien une copie de connaissance en cas d'Express BL / Telexrelease)

\* L'identité de la personne mandatée (Cachet + photocopie CIN)

\* Cachet du client - CONSIGNEE ou bien une procuration émise par le client propriétaire de la marchandise au nom de la personne mandatée ou prestataire chargé de faire l'échange documentaire.

On ne fait pas d'échange documentaire (timbrage) à un (NOTIFY party) ou un transitaire qui ne figure pas dans le champ alloué au CONSIGNEE :

\* Sans le cachet de ce dernier (CONSIGNEE) ou bien une procuration valide (Légalisée) émise par le client mandataire ou représentant autorisé sur le connaissance.

Si ce n'est pas la personne ayant commandé (même nom, prénom, adresse) qui se présente, la personne mandatée devra se présenter munie :

\* De sa pièce d'identité personnelle (photocopie CIN) + Son Cachet + Le Cachet du destinataire de la marchandise ( CONSIGNEE ) ou bien, une procuration valide(Légalisée) émise par le client à son nom.

Toute procuration qui ne revêt pas cette même forme, ne prend pas effet.

Aucune dérogation à cette procédure ne pourra être accordée.

**Annexe 6 : Facture import avec fret**



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L**

**Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie**

Phone + (216) 71 425 055 - 71 425 970 - Fax + (216) 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

**IMPORT INVOICE**

<b>Bill To</b> INTERNATIONAL TRANSIT RUBRIQUE AH BEN GHEDAHEN TUNISIE TUNISIE TEL : 7135077 / 713508384 FAX : 7135083843 Code TVA	<b>Facture No</b> <b>Regl</b> <b>Start Calculation Date</b> <b>Arrival Date</b> <b>Sailing Date</b> <b>Invoice Date</b>	IMINV055552017MSC Cash 03-JUL-17 03-JUL-17 12-JUL-17 04-JUL-17
---	--	---

<b>Frd Vsl./Mother Vsl</b> <b>POD / FDEST</b> <b>POL</b> <b>B/L No</b> <b>Client</b> <b>Consignee</b> <b>Cntr Details</b> <b>No. Of Pkgs / Measurement</b> <b>Cargo Description</b> <b>Escale / Rubrique</b>	PARIS JR / PYT723A TUNIS / QINGDAO MSCUQU283050 VINPAC MULTITRANS (CHINA) LTD INTERNATIONAL TRANSIT 1 X 40 14 / 2091 Kgs. LABORATORY EQUIPMENT 7234/961
---	--

**Numeros Des Conteneurs** TCNU9267668(HC)

Charge Description	Montant	T.De.Change	Montant (TND)
SUEZ CANAL SURCHARGE	40.000	2.478	99.100
CURRENCY ADJUSTMENT FACTOR	100.290	2.478	248.468
BUNKER CONTRIBUTION	1,138.000	2.478	2,819.395
SEAFREIGHT	911.710	2.478	2,258.762
PIRACY RISK SURCHARGE	110.000	2.478	272.525
COMMUNICATION	10.000	1.000	10.000
DROIT DE TIMBRE	0.500	1.000	0.500
I.S.P.S	17.660	1.000	17.660
DOCUMENTATION ET SUIVI	25.000	1.000	25.000
AVIS & BAD	15.000	1.000	15.000
DEBARQUEMENT	200.000	1.000	200.000
DECHARGEMENT CONTENEUR VIDE	20.000	1.000	20.000
LOGISTICS ET GESTION	37.000	1.000	37.000
HAM	20.000	1.000	20.000

<b>Total TVA 18%</b>	62.039
<b>Montant H.T.V.A</b>	<b>6,043.410</b>
<b>Montant TTC</b>	<b>6,105.449</b>

**Amount in words SIX THOUSAND ONE HUNDRED FIVE AND 44.9/100 ONLY**

**Annexe 7 : Facture import sans fret**



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L**

**Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie**

Phone +[216] 71 425 055 - 71 425 970 - Fax +[216] 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

**IMPORT INVOICE**

<b>Bill To</b> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	<b>Facture No</b> <b>Regl</b> <b>Start Calculation Date</b> <b>Arrival Date</b> <b>Sailing Date</b> <b>Invoice Date</b>	IMINV051152017MSC Cash 14-JUN-17 14-JUN-17 19-JUN-17 14-JUN-17
--	--	---

<b>Frd Vsl./Mother Vsl</b> <b>POD / FDEST</b> <b>POL</b> <b>B/L No</b> <b>Client</b> <b>Consignee</b> <b>Cntr Details</b> <b>No. Of Pkgs / Measurement</b> <b>Cargo Description</b> <b>Escale / Rubrique</b>	MARENO / AYT719A TUNIS / RIJEKA MSCURP056451 HBIS GROUP Serbia Iron & Steel d.o.o. Beograd TO ORDER OF BANQUE DE L'HABITAT 18, 13 X 20 150 / 220269 Kgs. ELECTROLYTIC TINPLATE SHEETSELECTROLYTIC TINPLATE SHEETS 7126/571
---	---

<b>Numeros Des Conteneurs</b>	MEDU3841185(DV),TCLU2577920(DV),TEMU5413954(DV),TRHU2099777(DV),DFSU1477820(DV),MEDU1497379(DV),MEDU1370770(DV),CAIU2708860(DV),CAIU3783370(DV),MEDU2726778(DV),DFSU1477270(DV),GLDU5625558(DV),MEDU6472970(DV)
-------------------------------	---

Charge Description	Montant	T.De.Change	Montant (TND)
AVIS & BAD	15.000	1.000	15.000
DEBARQUEMENT	1,950.000	1.000	1,950.000
HAM	195.000	1.000	195.000
DECHARGEMENT CONTENEUR VIDE	260.000	1.000	260.000
DROIT DE TIMBRE	0.500	1.000	0.500
LOGISTICS ET GESTION	481.000	1.000	481.000
COMMUNICATION	10.000	1.000	10.000
I.S.P.S	229.580	1.000	229.580
DOCUMENTATION ET SUIVI	19.500	1.000	19.500
<b>Total TVA 18%</b>			568.817
<b>Montant H.T.V.A</b>			<b>3,160.580</b>
<b>Montant TTC</b>			<b>3,729.397</b>
<b>Amount in words THREE THOUSAND SEVEN HUNDRED TWENTY-NINE AND 39.7/100 ONLY</b>			

**Annexe 8 : Facture surestarie**



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L.**

**Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie**

Phone +[216] 71 425 055 - 71 425 970 - Fax +[216] 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

**SURESTARIE**

<b>Bill To</b> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	<b>Facture No</b> SUINV04834201MSC <b>Regl</b> Cash <b>Start Calculation D:</b> 18-MAR-17  <b>Invoice Date</b> 05-JUL-17
--	--

<b>Frd Vsl./Mother Vsl</b> <b>POD / FDEST</b> <b>POL</b> <b>B/L No</b> <b>Client</b> <b>Consignee</b> <b>Cntr Details</b> <b>No. Of Pkgs / Measurement</b> <b>Cargo Description</b> <b>Escale / Rubrique</b>	GRAND / GYT711A TUNIS / SHANGHAI MSCUU9345358 LG ELECTRONICIS DUBAI FZE TO ORDER OF BANQUE DE L'HABITAT 18 1 X 40 36 / 5076 Kgs. LG REFRIGERATOR 6911/1141
---	---

Num'ero conteneur	Date d' arrive'e	Date de retour	Nbre de jours	Franchise	Nbre de jours surestarie
GLDU7450401	18-MAR-17	03-JUL-17	108	30	78

Charge Description	Montant	T.De.Change	Montant (TND)
SURESTARIE	4,680.000	1.000	4,680.000
FRAIS RESTITUTION	15.000	1.000	15.000
FRAIS FIXES	15.000	1.000	15.000
DROIT DE TIMBRE	0.500	1.000	0.500

**Total TVA 18%** 847.800

**Montant H.T.V.A** 4710.5

**Montant TTC** 5,558.300

**Amount in words FIVE THOUSAND FIVE HUNDRED FIFTY-EIGHT AND 30/100 ONLY**

Empty containers to be returned to private Depot Maximum within 12 Days of vessel Arrival  
Demurrage Charges otherwise Apply as follows

1st To 12Th Day Period free of charges for 20"ft and 40"ft  
There After: TND 30 / Day for 20DV and TND 60 / Day for 40 DV-HC  
TND 60 / Day for 20OT-FL-PL and TND 120 /Day for 40OT-FL-PI

Reefer : 5 Day Free Per 20RF / 40HR  
There After: TND 120 /Day for 20 RF and TND 120/Day for 40 HR

Annexe 9 : Facture export avec fret



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L**

Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie

Phone +[216] 71 425 055 - 71 425 970 - Fax +[216] 71 425 199

Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998

RIB : 01 100 02811070002 1132

**EXPORT INVOICE**

<b>Bill To</b> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	<b>Facture No</b> EXINV022272017MSC
	<b>Regl</b> Cash
	<b>Start Calculation Date</b> 21-MAY-17
	<b>Arrival Date</b> 30-MAY-17
	<b>Sailing Date</b> 08-JUN-17
	<b>Invoice Date</b> 12-JUN-17

<b>Frd Vsl./Mother Vsl</b> [REDACTED]	MANDO / MYT719R
<b>POD / FDEST</b> [REDACTED]	CHARLESTON /
<b>POL</b> [REDACTED]	TUNIS
<b>B/L No</b> [REDACTED]	MSCUT3230251
<b>Client</b> [REDACTED]	REMTEX
<b>Consignee</b> [REDACTED]	LEIGH FIBERS INC
<b>Cntr Details</b> [REDACTED]	2 X 40
<b>No. Of Pkgs / Measurement</b> [REDACTED]	108 / 44928 Kgs.
<b>Cargo Description</b> [REDACTED]	DENIM APPAREL CUTTING ( Dechet de coupe jeans)DENIM APPAREL CUTTING ( Dechet de coupe jeans)
<b>Escale / Rubrique</b> [REDACTED]	/

**Numeros Des Conteneurs** INKU6702140(HC),MSCU9831779(HC)

Charge Description	Montant	T.De.Change	Montant \TND\
CARRIER SECURITY FEE	22.000	2.478	54.516
SECURITY MANIFEST DOCUMENTATION FEE	25.000	2.478	61.950
SEAFREIGHT	2,900.000	2.478	7,186.200
ISPS - INTERN. SHIP AND PORT SECURITY CHARGE (POD)	30.000	2.478	74.340
BUNKER CONTRIBUTION	440.000	2.478	1,090.320
CHASSIS USAGE CHARGE	160.000	2.478	396.480
DROIT DE TIMBRE	0.500	1.000	0.500
EMBARQUEMENT	400.000	1.000	400.000
FRAIS DE SEAL	40.000	1.000	40.000
HAM	40.000	1.000	40.000
DOCUMENTATION	35.500	1.000	35.500
CHARGEMENT CONTENEUR VIDE	50.000	1.000	50.000
LOW SULPHUR FUEL CONTRIBUTION	140.000	2.478	346.920

**Total TVA 18%** 29.790

**Montant TTC** 9,806.516

Amount in words NINE THOUSAND EIGHT HUNDRED SIX AND 51.6/100 ONLY

Annexe 10 : Cash receipt



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L

Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Meqrine Tunisie  
Phone +[216] 71 425 055 - 71 425 970 - Fax +[216] 71 425 199  
Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B169721998  
RIB : 01 100 02811070002 1132

CRCT006282017MSC

Received From : [Redacted]  
Address : Post Box: 1  
[Redacted]  
Tel/Fax : [Redacted]  
Code : A00604

Receipt Date : 08-JUL-17  
PIN No :  
Bank :

Invoice No	Invoice Date	Vessel Voyage	Bill Of lading	Receipt Amt TND	Amount Now Outstanding (Local)
IMINV053162017MSC	20-JUN-17	MERITOMYT721A	MSCUU9690092	400.71	0
Total :				400.71	
Over Payment :				0.00	
Total Amount Received:				400.71	

TUNISIAN DINAR \*\*\*Zero ONLY\*\*\*

With Thanks ZIED \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_



Agents for MSC

Annexe 11 : Bank receipt



MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY TUNISIE S.A.R.L

Immeuble MSC - Z.I Saint Gobain 2033 - Megrine Tunisie  
Phone + (216) 71 425 055 - 71 425 970 - Fax + (216) 71 425 199  
Code TVA : 000 M A 632938J - R.C : B159721998  
RIB : 01 100 0281 1070002 4132

BRCT079872017MSC

Received From : [REDACTED]

Receipt Date : 07-JUL-17

Address : Post Box: 1

PIN No :

Bank :

Tel/Fax : [REDACTED]  
Code : 00048

Invoice No	Invoice Date	Vessel Voyage	Bill Of lading	Receipt Amt TND	Amount Now Outstanding (Local)
SUINV046782017MSC	21-JUN-17	REECON WOLFRYT722A	MSCUJR080720	35.90	0
SUINV047582017MSC	28-JUN-17	REECON WOLFRYT722A	MSCUJR083971	35.90	0
SUINV049282017MSC	06-JUL-17	REECON WOLFRYT722A	MSCUJR083666	395.80	0
Total :				467.60	
Over Payment :				0.00	
Total Amount Received:				467.60	

Cash \ Cheque No : 339800

Cheque Date 07-JUL-17

Notes :

TUNISIAN DINAR

\*\*\*FOUR HUNDRED SIXTY-SEVEN AND SIXTY CENTS ONLY\*\*\*

With Thanks

SI

Signature

Agents for MSC



**Annexe 13 : Circulaire banque centrale du 04 mai 2001 - OBJET : Marché des changes et instruments de couverture des risques de change et de taux**

**CIRCULAIRE AUX INTERMEDIAIRES AGREES  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**OBJET :** Marché des changes et instruments de couverture des risques de change et de taux.

Dans le cadre du renforcement de la libéralisation des opérations du marché des changes et en vue de doter les Intermédiaires Agréés et les opérateurs économiques des outils appropriés pour une meilleure gestion du risque de change et de taux d'intérêt, il a été décidé d'étendre la possibilité d'utilisation de la couverture de change à terme aux opérations financières, d'instituer la possibilité de réaliser les opérations de swaps de change devises/dinars et de permettre aux banques ainsi qu'aux entreprises de couvrir le risque de taux d'intérêt sur les devises par des accords de garantie de taux d'intérêt ou « Forward Rate Agreement-FRA ».

La présente circulaire a pour objet de fixer les opérations du marché des changes et les conditions de leur réalisation.

## TITRE I

### OPERATIONS DE MARCHÉ

**Article 1<sup>er</sup>** : Les opérations sur le marché des changes au comptant et à terme sont effectuées conformément aux conditions définies par la présente circulaire.

**Article 2** : Les échanges interbancaires de devises sont effectués aux cours déterminés par les Intermédiaires Agréés. Toute opération de change interbancaire doit être dénouée avec mouvement de fonds.

**Article 3** : Les Intermédiaires Agréés peuvent procéder à l'achat ou à la vente au comptant ou à terme de devises provenant d'opérations domiciliées auprès d'autres Intermédiaires Agréés.

Le client doit, dans ce cas, indiquer dans l'ordre d'achat ou de vente de devises, la nature de l'opération, le numéro et la date de domiciliation, le nom de l'Intermédiaire Agréé domiciliataire et, le cas échéant, le nom de l'Intermédiaire Agréé ayant reçu ou devant recevoir les devises objet de l'opération de change.

Le produit de l'opération de change doit être viré, sans délai pour les opérations au comptant et à la levée du terme pour les transactions à terme, au compte de l'Intermédiaire Agréé domiciliataire avec indication des mentions figurant sur l'ordre d'achat ou de vente visé au deuxième paragraphe du présent article.

L'Intermédiaire Agréé domiciliataire est seul habilité à effectuer le paiement après avoir vérifié la régularité de l'opération et doit en rendre compte à la

Banque Centrale de Tunisie. L'Intermédiaire Agréé qui procède à l'achat et à la vente des devises est tenu de communiquer ces opérations à la Banque Centrale de Tunisie.

**Article 4** : Les Intermédiaires Agréés résidents peuvent gérer les positions de change générées par leurs opérations en devises .

Le seuil maximum de la position de change devra être conforme aux taux maximums fixés par la circulaire n° 97-08 de la Banque Centrale de Tunisie relative aux règles prudentielles de surveillance des positions de change.

**Article 5** : Les Intermédiaires Agréés sont tenus de mettre en place les procédures de contrôle interne nécessaires au respect des règles de gestion des opérations de change. Ils sont, à cet effet, tenus notamment de procéder à une stricte séparation entre les fonctions de négociation des contrats de change (Front-Office) et celles de contrôle, de dénouement et de traitement comptable des contrats de change (Back-Office).

**Article 6** : Les Intermédiaires Agréés résidents sont tenus d'arrêter une liste de banques contreparties dans les opérations de marché en définissant notamment des limites par contrepartie.

La détermination et la mise à jour de cette liste ainsi que la limite par banque doivent tenir compte des critères objectifs d'appréciation du risque bancaire en se référant notamment à la notation financière par les agences internationales spécialisées.

## CHAPITRE PREMIER

### OPERATIONS DE CHANGE AU COMPTANT

**Article 7** : Les cours au comptant acheteur et vendeur des devises contre dinars tunisiens doivent être portés à la connaissance du marché, de façon continue, par affichage électronique.

**Article 8** : Les Intermédiaires Agréés peuvent effectuer des opérations de change devises contre devises entre eux et avec les correspondants étrangers.

**Article 9** : La Banque Centrale de Tunisie intervient sur le marché des changes au comptant en achetant et en vendant le dinar contre devises.

**Article 10** : Le délai d'usage pour la livraison des contre-valeurs dans les opérations de change au comptant est de deux jours ouvrables. Toutefois, les Intermédiaires Agréés peuvent convenir entre eux, à titre exceptionnel, de délais inférieurs.

## CHAPITRE 2

### OPERATIONS DE CHANGE A TERME

**Article 11** : Les Intermédiaires Agréés résidents et non résidents sont autorisés à se constituer contreparties

dans les opérations de change à terme pour le compte de leurs clients résidents au titre de leurs opérations d'importations et d'exportations de produits et de services, ou de prêts et d'emprunts en devises réalisées conformément à la réglementation des changes et de commerce extérieur en vigueur.

A cet effet, les Intermédiaires Agréés sont autorisés à coter à terme les devises contre Dinar, pour une durée maximum de 12 mois pour les importations de produits et de services et les opérations financières, et de 9 mois pour les exportations de produits.

**Article 12 :** Les Intermédiaires Agréés déterminent les cours de change à terme des devises contre dinars appliqués aux opérations à terme de la clientèle conformément aux modalités suivies dans les marchés internationaux.

### **SECTION 1 ACHAT DE DEVICES A TERME PAR LES IMPORTATEURS DE PRODUITS ET DE SERVICES**

**Article 13 :** Les importateurs résidents peuvent acheter à terme, auprès d'un Intermédiaire Agréé résident ou non résident, des devises contre dinars pour une durée maximum de 12 mois, en vue du règlement correspondant à l'importation de produits et aux frais s'y rapportant.

**Article 14 :** La couverture de change à terme doit être effectuée dans la monnaie de facturation du contrat et son terme doit correspondre à l'échéance prévue pour le règlement.

Au cas où le contrat comprend une monnaie de compte différente de la monnaie de règlement, le contrat d'achat à terme doit porter sur la monnaie de compte. A l'échéance, une opération de change entre la monnaie de compte et celle du règlement sera effectuée sur la base des cours au comptant de ces deux monnaies le jour du dénouement de l'opération de couverture.

**Article 15 :** Les achats à terme de devises peuvent s'effectuer à partir de la date :

- de conclusion du contrat commercial pour la couverture des importations de produits admis au régime de la liberté de commerce extérieur et;
- de domiciliation de l'autorisation d'importation pour la couverture de l'importation de produits exclus du régime de la liberté de commerce extérieur.

### **SECTION 2 ACHAT ET VENTE DE DEVICES A TERME PAR LES EMPRUNTEURS ET LES DEPOSANTS A TERME DE DEVICES**

**Article 16 :** Pour la couverture du risque de change lié au remboursement de leurs emprunts en

devises, les entreprises résidentes peuvent acheter à terme auprès des Intermédiaires Agréés résidents ou non résidents des devises contre dinars pour une durée maximum de 12 mois. Le contrat de couverture de change est conclu en vue du règlement (principal + intérêts) correspondant à une échéance d'amortissement d'emprunts en devises.

**Article 17 :** La couverture de change à terme doit être effectuée dans la monnaie du contrat d'emprunt en devise et son terme doit correspondre à l'échéance du remboursement. Au cas où le contrat d'emprunt comprend une monnaie de compte différente de la monnaie de règlement, le contrat d'achat à terme doit porter sur la monnaie de compte. A l'échéance, une opération de change entre la monnaie de compte et celle du règlement sera effectuée sur la base des cours au comptant de ces deux monnaies le jour du dénouement des opérations de couverture.

**Article 18 :** Pour se couvrir contre le risque de change lié aux opérations de tirages sur des emprunts extérieurs ou de placements en devises effectuées conformément à la réglementation de change en vigueur, les entreprises résidentes peuvent vendre à terme aux Intermédiaires Agréés résidents ou non-résidents les devises provenant des opérations sus-indiquées pour une période maximale de 12 mois.

Le terme de cette période doit coïncider avec l'échéance du tirage ou du dépôt à terme en devises.

### **SECTION 3 VENTE DE DEVICES A TERME PAR LES EXPORTATEURS DE PRODUITS ET DE SERVICES**

**Article 19 :** Les exportateurs résidents de produits et de services peuvent vendre à terme aux Intermédiaires Agréés résidents ou non résidents les produits en devises de leurs exportations.

**Article 20 :** La couverture de change à terme doit être effectuée dans la monnaie de facturation du contrat.

Au cas où le contrat comprend une monnaie de compte différente de la monnaie de règlement, le contrat de vente à terme doit porter sur la monnaie de compte. A l'échéance, une opération de change entre la monnaie de compte et celle de règlement sera effectuée sur la base des cours au comptant de ces deux monnaies le jour du dénouement de l'opération de couverture.

**Article 21 :** Les exportateurs de produits peuvent vendre à terme le produit en devises de leurs exportations pour une durée maximum de 9 mois. L'échéance du contrat de couverture doit correspondre à celle prévue pour le règlement de l'exportation.

La vente à terme peut se faire à partir de la date :

- de domiciliation de l'autorisation d'exportation, s'il s'agit de produits exclus du régime de la liberté d'exportation ou
- de conclusion du contrat d'exportation, s'il s'agit de produits libres à l'exportation.

**Article 22** : Les prestataires de services au profit de non-résidents peuvent vendre à terme le produit en devises de leurs prestations pour une durée correspondant à celle du contrat dans la limite de 12 mois et sans excéder 30 jours à compter de la naissance de la créance.

#### **SECTION 4 ACHATS A TERME DE DINARS CONVERTIBLES PAR LES NON-RESIDENTS**

**Article 23** : Les Intermédiaires Agréés résidents sont autorisés à se constituer contreparties pour les opérations d'achat à terme de dinars convertibles par les non-résidents.

Ils peuvent, à cet effet, coter à terme le dinar pour une période maximum de 12 mois.

#### **SECTION 5 DENOUEMENT DES OPERATIONS DE COUVERTURE DE CHANGE A TERME**

**Article 24** : Le dénouement de la couverture à terme ne peut intervenir que par affectation directe des devises achetées ou vendues aux opérations y afférentes. L'Intermédiaire Agréé doit s'assurer lors de la levée du terme que :

- le règlement à effectuer correspond à la couverture de change à terme et
- les conditions relatives à l'échéance et à la durée de couverture ont été respectées.

**Article 25** : La Banque Centrale de Tunisie peut autoriser des délais de couverture plus longs pour les transactions ne pouvant se dénouer dans les délais limites fixés par la présente circulaire.

### **CHAPITRE 3 OPERATIONS DE SWAPS DEVICES/DINARS ET ACCORDS DE GARANTIE DE TAUX D'INTERET « FORWARD RATE AGREEMENT OU FRA »**

**Article 26** : Les Intermédiaires Agréés résidents sont autorisés à effectuer entre-eux des opérations de swap devises/dinars pour une durée maximum de 12 mois.

**Article 27** : Les Intermédiaires Agréés résidents sont autorisés à effectuer avec les entreprises résidentes des opérations de swap devises/dinars pour une durée maximum de 12 mois. Les opérations de swap doivent être adossées à des opérations commerciales ou financières réelles. Au cas où l'Intermédiaire Agréé réalisant le swap devises/dinars avec l'entreprise

résidente n'est pas l'Intermédiaire Agréé domiciliataire du dossier commercial ou financier sous-jacent, il doit exiger de l'entreprise de lui fournir une copie du titre de commerce extérieur ou du contrat de prêt et l'identifiant attribué dans la base nationale de la dette extérieure.

**Article 28** : Les Intermédiaires Agréés résidents sont autorisés à effectuer avec les Intermédiaires Agréés non-résidents, et les correspondants étrangers ainsi qu'avec les entreprises non résidentes établies en Tunisie, des opérations de swaps devises/dinars convertibles uniquement dans le sens où les Intermédiaires Agréés résidents achètent au comptant et vendent à terme des dinars convertibles à leurs contreparties non-résidentes sus-mentionnées.

**Article 29** : A des fins de couverture contre le risque de taux d'intérêt sur la devise, les Intermédiaires Agréés résidents sont autorisés à conclure avec les correspondants étrangers des accords de garantie de taux d'intérêt ou « Forward Rate Agreement-FRA » pour une durée maximum de 12 mois, allant de la date de conclusion à la date d'échéance finale du contrat « FRA ».

**Article 30** : Les Intermédiaires Agréés résidents et non-résidents sont autorisés à se constituer contreparties dans des accords de garantie de taux d'intérêt « F.R.A » avec les entreprises résidentes pour une durée maximum de 12 mois. Les entreprises résidentes désirant se couvrir contre le risque de taux d'intérêt sur la devise doivent fournir aux banques des copies des contrats de placements ou d'emprunts.

### **CHAPITRE 4<sup>(1)</sup> OPTIONS DE CHANGE DEVICES/DINARS**

**Article 31** : Les Intermédiaires Agréés sont autorisés à coter des options de change devises/dinars au profit de leur clientèle résidente en vue de leur permettre de se couvrir contre le risque de change généré par les opérations commerciales sur biens et services et les opérations financières, réalisées conformément à la réglementation des changes en vigueur.

**Article 32** : L'achat d'options de change devises/dinars par les résidents doit s'effectuer par l'entremise d'un Intermédiaire Agréé et doit être adossé à une opération commerciale ou financière effective réalisée conformément à la réglementation des changes en vigueur.

**Article 33** : Les Intermédiaires Agréés peuvent effectuer entre-eux des options de change devises/dinars pour couvrir le risque de change lié aux opérations de leur clientèle résidente.

#### **SECTION 1 CARACTERISTIQUES DES OPTIONS DE CHANGE**

**Article 34** : Les options de change autorisées sont celles de type européen.

(1) Ajouté par circulaire aux I.A. n° 2007-27 du 18/12/2007.

## SECTION 2 MODALITES D'ACHAT DES OPTIONS DE CHANGE

**Article 35** : L'option d'achat (Call) est un contrat de couverture contre le risque de change qui confère à l'acheteur de l'option le droit d'acheter à une échéance convenue un montant déterminé de devises contre dinars à un cours fixé à l'avance appelé prix d'exercice. Ce droit est acquis contre le paiement d'une prime.

**Article 36** : L'option de vente (Put) est un contrat de couverture contre le risque de change qui confère à l'acheteur de l'option le droit de vendre à une échéance convenue un montant déterminé de devises contre dinars à un cours fixé à l'avance appelé prix d'exercice. Ce droit est acquis contre le paiement d'une prime.

**Article 37** : L'exercice de l'option d'achat (Call), c'est-à-dire l'achat de devises à l'échéance n'est pas obligatoire. L'acheteur de l'option d'achat garde l'opportunité de bénéficier d'une évolution favorable des cours et de ne pas acquérir ces devises au prix d'exercice, si à l'échéance le cours de change au comptant s'avère plus avantageux.

L'exercice de l'option de vente (Put), c'est-à-dire la vente de devises à l'échéance n'est pas obligatoire. L'acheteur de l'option de vente garde l'opportunité de bénéficier d'une évolution favorable des cours et de ne pas céder ces devises au prix d'exercice, si à l'échéance le cours de change au comptant s'avère plus avantageux.

Si à l'échéance, l'option n'est pas exercée, le contrat liant l'Intermédiaire Agréé à son client prend fin à la date de son expiration.

**Article 38** : La maturité de l'option de change doit être adossée à la date de règlement de l'opération commerciale ou financière sous-jacente, sans dépasser dans tous les cas la durée de 3 ans.

**Article 39** : Le prix d'exercice de l'option de change ainsi que la prime sont librement négociés entre l'Intermédiaire Agréé et son client.

**Article 40** : L'option de change doit porter sur une monnaie cotée sur le marché des changes domestique.

**Article 41** : La date de valeur de l'option de change intervient deux jours ouvrables après la date de transaction.

**Article 42**: L'exercice de l'option ne peut intervenir qu'à l'échéance convenue. A cet effet, le client détenteur de l'option de change doit notifier à l'Intermédiaire Agréé sa décision d'exercer l'option deux jours ouvrables avant la date d'échéance, à 11:00 (heure de Tunis) au plus tard.

**Article 43** : Toute demande d'achat d'un contrat d'option de change doit être appuyée du contrat commercial s'il s'agit d'une opération d'importation ou d'exportation de biens et services, du contrat de prêt ou d'emprunt et l'échéancier de remboursement correspondant s'il s'agit d'une opération financière et des justificatifs de l'opération d'investissement s'il s'agit d'un rapatriement de revenus ou de capital au titre d'un investissement à l'étranger de résidents.

**Article 44** : L'achat de l'option de change peut être effectué auprès d'un Intermédiaire Agréé autre que le domiciliataire de l'opération sous-jacente.

**Article 45** : Le paiement de la prime relative à l'achat d'une option de change doit être effectué en dinars deux jours ouvrables après la date de conclusion du contrat d'option.

## SECTION 3 DENOUEMENT DES CONTRATS D'OPTION DE CHANGE

**Article 46** : Le dénouement d'un contrat d'option de change exercé se fait selon la procédure d'achat ou de vente usuelle des devises avec mouvement de fonds.

**Article 47** : Le dénouement d'un contrat d'option de change ne peut intervenir que par affectation directe des devises achetées ou vendues aux opérations commerciales et/ou financières sous-jacentes.

## SECTION 4 MODALITES DE GESTION DES OPTIONS DE CHANGE

**Article 48** : Les Intermédiaires Agréés sont tenus de se doter de l'organisation matérielle, des systèmes d'information et des ressources humaines nécessaires pour gérer un portefeuille d'options de change.

**Article 49** : La gestion du portefeuille d'options de change doit obéir aux dispositions de la circulaire 2006-19 relative au contrôle interne des établissements de crédit.

**Article 50** : Les Intermédiaires Agréés sont tenus d'intégrer l'équivalent delta net du portefeuille d'options sur chaque devise lors de la détermination de leurs positions de change nettes par devise, dans le respect des limites prudentielles prévues par la circulaire 97-08 portant sur les règles relatives à la surveillance des positions de change.

L'équivalent delta net d'un portefeuille d'options pour une devise donnée correspond à la somme des produits des deltas des options individuelles et des notionnels.

*Article 51* : Les Intermédiaires Agréés sont tenus de signer avec leur clientèle une convention cadre du type « ISDA » régissant leur activité sur options de change.

## **SECTION 5 COMMUNICATION A LA BANQUE CENTRALE DE TUNISIE**

*Article 52* : Les Intermédiaires Agréés sont tenus d'adresser à la Banque centrale de Tunisie (Direction Générale des Etudes, des Recherches et des Statistiques) les données dûment validées par les responsables autorisés relatives aux opérations sur options de change (à la fin de chaque semaine), conformément à l'annexe 3.

## **TITRE II**

### **OPERATIONS SUR BILLETS DE BANQUE ET CHEQUES DE VOYAGE**

*Article 53* : Les échanges interbancaires de billets de banque étrangers sont effectués aux cours déterminés par les Intermédiaires Agréés.

*Article 54* : Les opérations d'achat et de vente des billets de banque et des chèques de voyage avec la clientèle s'effectueront aux cours en dinars établis par l'Intermédiaire Agréé et affichés d'une manière visible sur tableau dans chaque guichet de change et ce sur l'ensemble de son réseau d'exploitation.

Les sous-délégués de change doivent appliquer, pour les opérations d'achat de billets de banque étrangers, le cours acheteur en dinars de l'Intermédiaire Agréé délégué.

*Article 55* : La Banque Centrale de Tunisie intervient quotidiennement sur le marché interbancaire en achetant et en vendant le dinar contre billets de banque étrangers.

## **TITRE III**

### **COMMUNICATIONS A LA BANQUE CENTRALE DE TUNISIE**

*Article 56* : La communication à la Banque Centrale de Tunisie des états des recettes et des dépenses en devises continuera à être assurée par les Intermédiaires Agréés selon les dispositions de la circulaire de la Banque Centrale de Tunisie N° 86-02 telle que modifiée par les textes subséquents, conformément à la procédure arrêtée à l'annexe 1 de la présente circulaire.

*Article 57* : Les Intermédiaires Agréés adresseront à la Banque Centrale de Tunisie (Direction des Changes et de la Trésorerie), sur support magnétique et conformément aux dessins d'enregistrement figurant en l'annexe 2 les données contrôlées relatives :

- aux opérations de change au comptant et à terme, à la fin de chaque journée,

- aux opérations de swaps devises/dinars et aux accords de garantie du taux d'intérêt ou "Forward Rate Agreement - FRA", à la fin de chaque semaine.

Le support magnétique, qui doit répondre aux caractéristiques décrites en l'annexe 2, doit être accompagné d'états informatiques, dûment visés par un responsable habilité de l'Intermédiaire Agréé, reprenant le contenu dudit support.

*Article 58* : La Banque Centrale de Tunisie publiera, à titre indicatif, au plus tard le lendemain, les cours de change moyens interbancaires des devises et des billets de banque.

*Article 59* : Sont abrogées toutes dispositions contraires ou faisant double emploi avec la présente circulaire et notamment la circulaire N° 97-07 du 9 mai 1997 relative au marché des changes au comptant et à terme.

La présente circulaire entre en vigueur à compter du 1er juin 2001.

**ANNEXE 1 A LA CIRCULAIRE AUX I.A.  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**ETAT DES RECETTES ET DEPENSES  
EN DEVISES**

I - Procédure de compte-rendu par l'Intermédiaire Agréé domiciliataire des opérations de recettes et de dépenses en devises réalisées à la suite d'achats et ventes de devises sur le marché des changes par l'Intermédiaire Agréé non domiciliataire.

1°) Les zones 3 et 14 doivent être désormais remplies conformément aux indications ci-après :

**ZONE 3 :** - Achat de devises, sur le marché des changes, par un I.A. autre que le domiciliataire (code 30).

- Vente de devises, sur le marché des changes, par un I.A. autre que le domiciliataire (code 31).

**ZONE 14 :** - Code de l'Intermédiaire Agréé ayant intervenu sur le marché des changes.

2°) Les zones 13 et 15 doivent être remplies en fonction des scénarios suivants :

- L'opération est réalisée avec un correspondant étranger : indiquer respectivement le type (1) et le code du correspondant étranger.

- L'opération concerne un compte en devises tenu chez un I.A. de la place autre que l'I.A. domiciliataire : indiquer respectivement le type (1) et le code dudit I.A.

- L'opération concerne un compte en devises tenu chez l'I.A. domiciliataire : indiquer respectivement le type 2 et le code de l'I.A. domiciliataire.

II - Déclaration des recettes et dépenses en devises réalisées par des résidents, titulaires de comptes en devises autres que les comptes professionnels.

La zone 3 doit être remplie comme suit :

- dépense en devises par débit de compte : 40  
- recette en devises au crédit de compte : 41

**ANNEXE 2/1 A LA CIRCULAIRE AUX I.A.  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**1°) DESSIN D'ENREGISTREMENT DES OPERATIONS  
DE CHANGE DEVISE - DINAR ET BILLET**

LONGEUR = 56 CARACTERES

LABEL DU FICHER : DUCR010R.TXT

N° ZONE	DESIGNATION	LONGUEUR EN CARACTERES	TYPE*	DEFINITIONS ET OBSERVATIONS
1	Date journée de l'opération	8	N	A indiquer sous forme JJMMAAAA
2	Code Banque contractante	3	N	A indiquer selon le répertoire de la BCT des codes banques
3	Code enregistrement	1	A	Indiquer 'C' = Opérations Devises - Dinars 'B' = Opérations Billets de Banque
4	Numéro d'ordre	4	N	Numéro séquentiel de l'opération Devises/Dinars ou Billets de banque dans la journée
5	Code Achat ou Vente	1	A	Indiquer A = pour les Achats V = pour les Ventes
6	Code Devise	3	AN	A indiquer selon le répertoire de la BCT de codification des devises
7	Montant Acheté ou Vendu**	15	N	A indiquer le montant en devise de l'achat ou de la vente
8	Cours pratique***	10	N	A indiquer le cours de conversion appliqué
9	Date de Valeur	8	N	A indiquer sous forme JJMMAAAA
10	Code banque de contrepartie	3	N	A indiquer selon le répertoire de la BCT des codes banques

\* AN = Alphanumérique      N = Numérique      A = Alphabétique

\*\* Cette Zone doit être indiquée avec 3 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistants.

\*\*\* Cette Zone doit être indiquée avec 8 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistants.

**ANNEXE 2/2 A LA CIRCULAIRE AUX I.A.  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**2) DESSIN D'ENREGISTREMENT DES OPERATIONS  
DE CHANGE DEVISE - DEVISE**

LONGUEUR = 88 CARACTERES

LABEL DU FICHIER : DUCR009R.TXT

N° ZONE	DESIGNATION	LONGUEUR EN CARACTERES	TYPE*	DEFINITIONS ET OBSERVATIONS
1	Date journée de l'opération	8	N	Saisir sous forme JJMMAAAA la date de l'opération
2	Code Banque contractante	3	N	A indiquer selon le répertoire de la BCT des codes banques
3	Code enregistrement	1	A	Indiquer 'D' pour identifier l'enregistrement Devise Devise
4	Numéro d'ordre	4	N	Numéro séquentiel de l'opération Devises/Devises dans la journée
5	Code Devise Achetée	3	AN	A indiquer selon le répertoire de la BCT de codification des devises
6	Code Devise Vendue	3	AN	A indiquer selon le répertoire de la BCT de codification des devises
7	Montant Acheté**	15	N	Indiquer le montant en devise dans la devise achetée
8	Montant Vendu**	15	N	Indiquer le montant en devise dans la devise vendue
9	Cours Appliqué***	14	N	Indiquer le cours de conversion appliqué
10	Date de valeur	8	N	Indiquer sous forme JJMMAAAA la date de valeur de l'opération
11	Code banque contrepartie	3	AN	A indiquer selon le répertoire de la BCT des codes banques s'il s'agit d'une banque installée en Tunisie et conformément à l'Annexe V à la circulaire 86-02 du 22/1/1986 pour les correspondants étrangers.
12	Adresse Swift	11	AN	A indiquer selon le répertoire des Adresses Swift.

\* AN = Alphanumérique      N = Numérique      A = Alphabétique

\*\* Cette Zone doit être indiquée avec 3 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistant.

\*\*\* Cette Zone doit être indiquée avec 8 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistant.

**ANNEXE 2/3 A LA CIRCULAIRE AUX I.A.  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**Dessin d'enregistrement des  
Opérations de change à terme, de SWAP et de FRA**

<b>Référence</b>	<b>Désignation</b>	<b>Longueur en Caractères</b>	<b>Type*</b>	<b>Définitions et Observations</b>
<b>1</b>	Date journée de l'opération	8	N	Date journée de l'opération ou date de conclusion du contrat sous forme JJMMAAA .
<b>2</b>	Code banque contractante	3	N	A indiquer selon les répertoires de la BCT des codes banques
<b>3</b>	Code enregistrement	1	A	Indiquer : - 'S' pour identifier l'enregistrement de l'opération SWAP ; - 'F' pour identifier l'enregistrement de l'opération « FRA » - 'T' pour identifier l'enregistrement de l'opération à terme.
<b>4</b>	Numéro d'ordre	4	N	Numéro séquentiel de l'opération
<b>5</b>	Code achat ou vente	1	A	- Pour les opérations à terme indiquer ' A ' pour les achats ou ' V ' pour les ventes - pour les opérations de SWAP indiquer 'A' pour les achats au comptant de la devise ou 'V' pour les ventes au comptant de la devise. - Pour les opérations FRA indiquer 'A' pour achat de FRA ou 'V' pour vente de FRA.
<b>6</b>	Code Devise	3	AN	A indiquer selon le répertoire de la BCT de codification des devises
<b>7</b>	Montant acheté ou vendu**	15	N	- Pour les opérations à terme indiquer le montant en devise de l'achat ou de la vente. - Pour les opérations de SWAP indiquer le montant en devise de l'achat ou de la vente au comptant. - Pour les opérations de FRA indiquer le montant notionnel en devise à couvrir.
<b>8</b>	Cours à terme pratique***	10	N	A indiquer le cours de la conversion Appliqué
<b>9</b>	Code en douane du client	7	AN	A indiquer le code en douane du client selon le répertoire de codification des opérateurs

SUITE ANNEXE 2/3

Référence	Désignation	Longueur en Caractères	Type*	Définitions et Observations
10	Type du client	2	A	RE= Résident ; NR= Non-Résident IB= Interbancaire
11	Code banque de contrepartie	3	N	A indiquer selon le répertoire de la BCT des codes banques s'il s'agit d'une Banque installée en Tunisie et conformément à l'annexe V de la circulaire N°86-02 du 22/1/1986 pour les correspondants étrangers.
12	Date 1	8	N	A indiquer sous forme JJMMAAAA : - Pour les opérations à terme, elle est égale à la date de départ de couverture. - Pour les opérations de SWAP, c'est la date de valeur de l'opération au comptant. - Pour les opérations FRA c'est la date de règlement du FRA.
13	Date 2	8	N	- Pour les opérations à terme et SWAP c'est la date de valeur de l'opération à terme. - Pour les opérations FRA c'est la date d'échéance finale.
14	Nature de l'opération	1	A	Indiquer pour les opérations à terme C : pour les opérations commerciales F : pour les opérations financières
15	Adresse SWIFT de la banque contrepartie	11	AN	A indiquer selon le répertoire des adresses SWIFT.
16	Cours au comptant pratiqué****	10	N	A indiquer le cours de la conversion appliqué pour les opérations de SWAP.
17	Taux garanti**	5	N	A indiquer le taux de garantie dans le contrat « FRA »
18	Taux de référence	9	AN	Indiquer le nombre de mois pour le FRA et la page de référence.

\* N = Numérique

A = Alphabétique

AN = Alphanuérique

\*\* Cette zone doit être indiquée avec 3 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistantes.

\*\*\* Cette zone doit être indiquée avec 8 chiffres après la virgule même si ces derniers sont nuls ou inexistantes.

\*\*\*\* Cette zone est remplie dans le cas où l'opération est interbancaire (Type du client est IB)

**ANNEXE 2/4 A LA CIRCULAIRE AUX I.A.  
N° 2001-11 DU 4 MAI 2001**

**4) CARACTERISTIQUES DU SUPPORT MAGNETIQUE**

- Disquette : MS/DOS Trois pouces et demi (3 " 1/2)
- formatée 720 ou 1440 k octets
- Fichier ASCII.

**ANNEXE 3** <sup>(1)</sup>

**ETAT DES TRANSACTIONS SUR OPTIONS DE CHANGE DEVISE/DINARS**

Intermédiaire Agréé :

Semaine : Du..... Au.....

Date de transaction	Contrepartie	Opération sous-jacente	Sens de l'opération : Achat/Vente	Type de l'option : Call/Put	Devise	Montant nominal (en devises)	Cours d'exercice	Prime en % du nominal	Date d'exercice de l'option

(1) Ajouté par circulaire aux I.A. n° 2007-27 du 18/12/2007.