



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**ELABORATION DES PROCEDURES ACHATS-
FOURNISSEURS ET TRESORERIE AU CONSEIL
CONGOLAIS DES CHARGEURS (CCC)**

Bibliothèque du CESAG



104627

Présenté par :

PANGHOUD Etienne Dieudonné
Etudiant en Master Professionnel
En Audit et Contrôle de Gestion

Dirigé par :

Mr DIOP Mame Demba
Professeur Associé au CESAG

DEDICACE

Je dédie ce travail :

à mon Seigneur et Sauveur Tout Puissant Qui a manifesté son amour en me gardant en bonne santé tout au long de cette formation ;

à mon père CHRISTOPHE PANGHOUD pour son soutien moral, son amour et ses précieux conseils qui m'ont été d'une grande utilité ;

à ma regrettée mère TCHICAYA YOLANDE CONSTANCE, que la terre lui soit légère ;

à mon oncle TCHIONVO BOUITI LOUIS BERTRAND pour son soutien moral ;

à mon épouse PANGHOUD JUDITH PATRICIA pour son dévouement et ses sacrifices sans lesquels je ne serais parvenu à ce travail ;

à mes enfants : PANGHOUD DIVINE, RICHESSE, TSI-LIF ceux auxquels incombe le devoir de faire plus que leur père.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'est pas le résultat de ma singulière réflexion personnelle, mais il relève des efforts multiformes des personnes de bonnes volontés qui ont participé à son élaboration, de près ou de loin. C'est pourquoi, je saisis cette opportunité pour leur témoigner ma profonde reconnaissance.

Je remercie ensuite Monsieur ROCH HOULAMY, Directeur Général du Conseil Congolais des Chargeurs, qui a rendu cette formation possible et qui n'a cessé de m'apporter soutien et aide multiformes.

Je remercie également mesdames Colette MAGANGA, MONIQUE MAKANGA et Monsieur ELOI VIRGILE EPOUERY respectivement Directrice Technique et de l'Observatoire des Transports, Secrétaire Général et Directeur Comptable et Financier du Conseil Congolais des Chargeurs pour les conseils et le soutien moral.

Aux collaborateurs et collègues qui ont bien voulu mettre à ma disposition les informations nécessaires à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Enfin, je voudrais ici remercier tous ceux qui, par leurs critiques, leurs conseils, leurs encouragements ou leur assistance, ont contribué à la réalisation de ce mémoire et plus globalement, ma formation.

Mes remerciements vont aussi à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance ;
- Monsieur Mame Demba DIOP, mon Directeur de Mémoire ;
- Tout le corps professoral du CESAG.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BL : Bon de livraison

BR : Bon de réception

BV : Bon de versement

CCC : Conseil Congolais des Chargeurs

CMEAOC : Conférence Maritime des Etats de l’Afrique de l’Ouest et du Centre

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO : Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission

CSAGL : Chef de Service Affaires Générales et Logistique

CSC : Chef de Service Comptabilité

CSCG : Chef de Service Contrôle de Gestion

CSF : Chef de Service Finance

CSMIE : Chef de Service Maintenance Infrastructure et Equipement

DA : Demande d’achat

DCF : Délégation du Contrôle Financier

DEP : Dieudonné Etienne PANGHOUD

DFC : Directeur Financier et Comptable

DG : Directeur Général

DMAG : Directeur du Marketing et Assistance aux Chargeurs

DSICG : Directeur du Système d’Information et du Contrôle de Gestion

DTOT : Directeur Technique et de l’Observateur des Transports

FA : Facture

FIDH : Fédération Internationale des Droits de L'homme

LC : Lettre de caisse

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OMAO : Organisation Maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre

PVD : Procès Verbal de Dépouillement

PVR : Procès Verbal de Réception

RA : Responsable D'antenne

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TM : Transport Maritime

UCCA : Union des Conseils des Chargeurs Africains

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : préparation du projet.....	26
Figure n° 2 : Schéma d'élaboration du modèle d'analyse.	34
Figure 3 : Diagramme de circulation -encaissement.....	67
Figure 4 : Diagramme de circulation –décaissement.....	68
Figure 5 : Procédure : Expression de besoins	69

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : objectifs du contrôle interne appliqués au cycle de trésorerie.....	11
Tableau n°2 : budget de trésorerie	14
Tableau 3 : les principaux objectifs de contrôle interne	17
Tableau 4 : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes	56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES TABLEAUX	VI
TABLE DES MATIÈRES	VII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude	7
INTRODUCTION :	8
CHAPITRE I : CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉ AUX CYCLES DE LA TRÉSORERIE ET ACHATS- FOURNISSEURS	9
I.1. Contrôle Interne Appliqué au Cycle Trésorerie.....	9
I.1.1. Définition de la trésorerie.....	9
I.1.2. Les opérations du cycle de la trésorerie	9
I.1.3. Les objectifs du contrôle interne appliqués au cycle de trésorerie	10
I.1.4. Les procédures opérationnelles du cycle de la trésorerie.....	12
I.1.5. Les faiblesses du cycle trésorerie	13
I.1.6. Les procédures à mettre en œuvre pour remédier à ces faiblesses.....	13
I.2. Le Contrôle Interne Appliqué au Cycle Achats-Fournisseurs	15
I.2.1 Définition de la fonction achat.....	15
I.2.2 Les aspects opérationnels du cycle achat-fournisseurs.....	16
I.2.3 Les objectifs du contrôle interne appliqués au cycle achat s-fournisseurs.....	16
I.2.4 La Description des procédures	17
I.2.5 Les principales faiblesses du cycle achats - fournisseurs	19
I.2.6 Les procédures à mettre en œuvre pour remédier à ces faiblesses.....	21
- CHAPITRE II : L'ÉLABORATION DU MANUEL DE PROCÉDURES	25
II.1. Démarche d'élaboration du manuel des procédures	25
II.1.1 Projet du manuel des procédures.....	26
II.1.2 Le recensement des supports.....	26
II.1.3 La Synthèse et la validation des avants projets	27
II.1.4 La Rédaction	27
II.1.5 La Vulgarisation.....	27
II.1.6 Les procédures de mises à jour.....	28
II.2. Démarche d'élaboration du contrôle interne.....	29
II.2.1 Prise de connaissance des procédures	29
II.2.2 Les outils de description.....	29
II.2.3 Les outils d'interrogation	30
II.2.4 Les tests.....	32
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE	33
III.1. Démarche suivie.....	33
III.1.1 Modèle d'analyse	33
<i>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</i>	38
Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude	39
INTRODUCTION	40
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DU CONSEIL CONGOLAIS DES CHARGEURS	41
IV.1 Missions et objectifs :	41
IV.2 Organisation Générale :	41
IV.3 Organisation de la Direction Financière et Comptable.....	43
IV.3.1. Missions assignées à la Direction Financière et Comptable.....	43
IV.3.2. Le service des finances	44
IV.3.3. Le service de la comptabilité	44
CONCLUSION.....	44
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE L'EXISTANT	45
V.1. Le cycle achats- fournisseurs.....	45
V.1.1 Prise de connaissance.....	45
V.1.2 Organisation du cycle achat-fournisseurs.....	46
V.1.3 Fonctions du cycle Achats-fournisseurs.....	46
V.1.4 Aspect opérationnel du cycle achats-fournisseurs.....	49
V.2. Le cycle trésorerie	51
V.2.1 Organisation du cycle.....	52
V.2.2 Description des fonctions.....	52
V.2.3 Aspect opérationnel du cycle trésorerie	53
CHAPITRE VI : ELABORATION DES PROCÉDURES DU CYCLE TRÉSORERIE ET DU CYCLE ACHAT –FOURNISSEUR	65

VI.1.	Proposition d'une démarche d'élaboration des procédures.....	65
VI.1.1	Définition:.....	65
VI.1.2	Domaine d'application :.....	65
VI.1.3	Destinataires:.....	65
VI.1.4	Mode d'utilisation:.....	66
VI.1.5	Mise à jour :.....	66
VI.2.	Les procédures.....	66
VI.2.1	Les procédures du cycle de Trésorerie.....	67
VI.2.2	Procédures du cycle achats- fournisseurs.....	69
VI.3.	Les recommandations.....	72
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	74
	CONCLUSION GENERALE.....	75
	ANNEXES.....	77
	BIBLIOGRAPHIE.....	155

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Toute organisation a besoin de textes de référence pour permettre le développement harmonieux et une gestion efficace et efficiente de ses ressources. La faillite de nombreuses entreprises en Afrique en général et plus précisément au Congo Brazzaville témoigne de la mauvaise gestion des affaires par l'Etat.

Le rapport de la FIDH de 2004 sur la situation du Congo Brazzaville constate que les obstacles à la bonne gouvernance sont essentiellement liés aux gaspillages des ressources en capital physique et humain et une résistance au changement au niveau des entreprises.

A quelque niveau que ce soit, il est donc impérieux de définir et formaliser les règles régissant le bon fonctionnement de toute organisation et de mettre en place un ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise du patrimoine de celle-ci, afin d'éviter sa faillite

Dans ce monde où l'environnement est en perpétuel changement, avec l'apparition de nouveaux modes de gestion, les entreprises sont obligées de s'adapter pour être plus performantes. Quelque soit leur taille, les entreprises sont créées dans le but de générer des profits. Cette recherche de profit est conditionnée par une bonne gestion qui doit garantir leur pérennité.

Pour survivre avec la mondialisation et uniformiser le cadre communautaire, le référentiel comptable ouest africain SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) oblige les entreprises exerçant au sein de l'UEMOA à rédiger un manuel décrivant leurs procédures et organisations comptables. Le manuel de procédures, devient ainsi une exigence et un outil de gestion indispensable pour l'entreprise. En dépit de toutes ces prescriptions légales, force est de constater que la formalisation de ces procédures est placée en fin de liste des priorités des dirigeants d'entreprise qui se préoccupent plus à la nature et au montant des associés. Ce n'est qu'après quelques années de son exploitation lorsque surviennent des difficultés réelles ou à la suite d'un contrôle que la prise de conscience se fait sentir. L'importance d'un manuel de procédures se trouve souvent masquée par une conjoncture favorable, source de profits exceptionnels. Les dirigeants de telles entreprises se rendent pas compte que ces profits auraient pu être plus importants si un manuel de procédures était élaboré et utilisé par les opérationnels, ce qui entraînerait la réduction de la fraude et des détournements.

A cet effet, pour ne pas être en marge de toutes ces reformes, toutes entreprises dans le monde, et en Afrique en général sont appelées à mettre en place des procédures opérationnels pour la sécurité de

leur patrimoine et par conséquent la pérennité de celle ci. Cette règle est aussi valable pour les entreprises évoluant au Congo Brazzaville, d'autant plus que les obstacles à la bonne gouvernance sont essentiellement liés aux gaspillages des ressources en capital physique et humain et une résistance au changement au niveau de l'entreprise. A quelque niveau que ce soit, il est donc fondamental de définir et formaliser les règles régissant le bon fonctionnement d'une entreprise. C'est ainsi que nous sommes intéressé au cas du Conseil congolais des chargeurs.

Le Conseil Congolais des Chargeurs soucieux de son développement, entend en plus de ces procédures indiquées supra, procéder à des reformes importantes tendant à l'appropriation du code ISPS (International Ship and Port Facility Security) qui sera intégré dans son manuel de procédures et d'organisation.

Le code est un ensemble de normes internationales visant la sécurité et la sûreté des ports et des navires. Ce code a pour objectif de mettre en place un cadre international impliquant les gouvernements, les organismes publics, privés, et les autorités maritimes pour prévenir et détecter les menaces afin de prendre des mesures idoines contre les incidents de sûretés (actes de terroristes, illicite et malvoyant) pour nuire à la sûreté maritime. L'entrée en vigueur dudit code depuis l'année 2007 et son application ont eu pour but de faire la corrélation entre les missions et le rôle du Conseil congolais des chargeurs et les objectifs attendus d'un bon code avec pour avantage :

- l'augmentation du trafic maritime ;
- l'augmentation du prix final des consommateurs ;
- et par conséquent l'augmentation des recettes de la Direction Générale du Conseil congolais des chargeurs.

Les contraintes réglementaires couplées aux récentes réformes du secteur maritime dans la zone Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale à savoir :

- Code ISPS
- OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires)
- etc.

Ces contraintes obligent le Conseil congolais des chargeurs à ne pas rester en marge de toutes ces mutations. Aussi des mesures énergiques sont en voie d'être prises pour être en phase par rapport à ces facteurs clé de succès dans le domaine maritime.

Une procédure est un document qui « décrit les modalités d'enregistrements, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations »

La procédure précise de manière succincte par écrit les méthodes de travail au sein de l'entité, facilite le travail de supervision, d'audit et de formation du personnel. En réalité, nous pouvons dire que l'ensemble des procédures constitue la boussole de l'entreprise.

Malgré les exigences des normes et procédures en vigueur pour les sociétés commerciales, les procédures les plus importantes (Trésorerie, Achat/Fournisseurs) restent toujours absentes dans la société Conseil congolais des chargeurs.

La non formalisation de ces procédures opérationnelles (Trésorerie, Achat/Fournisseurs) met en difficulté la société dans la mesure où cette situation engendre des risques réels et sérieux tels que :

- le dysfonctionnement du contrôle interne ;
- la vulnérabilité de l'entreprise ;
- le problème d'intégrité, de rentabilité voire de sauvegarde des actifs ;
- le problème de gestion de la trésorerie ;
- le manque de maîtrise de l'entreprise ;
- le risque de fraudes et de détournement.

Plusieurs raisons et à plusieurs niveaux pourraient expliquer cette situation :

au niveau de l'organisation :

- la méconnaissance et inadaptation des procédures en vigueur (absence de suivi, absence de mise à jour).
- l'inadaptation du profil de poste ;
- l'absence de supervision ;
- la non prise en compte du contexte socioculturel congolais,

au niveau fonctionnel

- l'inefficacité du service audit interne,
- la négligence du rôle et des recommandations du commissaire aux comptes,

au niveau opérationnel

- la banalisation de l'écrit,
- le coût élevé de conception du manuel de procédures.

Ainsi, cette situation a pour conséquences :

- le frein au développement de l'entreprise,
- l'incohérence des activités,
- l'insécurité et la menace sur la pérennité de l'entreprise,
- le manque de maîtrise des risques,
- le manque de qualité du contrôle interne,
- le non respect des lois, règlement et directive.

Le Conseil congolais des chargeurs a le devoir de procéder à l'élaboration des procédures de gestion administrative, comptable et financière pour échapper aux problèmes de tous genres dont les effets sont indésirables pour son bon fonctionnement. L'entreprise dispose de deux solutions pour cela :

- avoir recours à des compétences internes;
- faire appel à des compétences extérieures comme un cabinet d'expertise comptable, d'audit ou un cabinet de conseils en management. Les avantages de cette solution sont entre autres : l'indépendance d'esprit du consultant, le partage de son expérience etc. Toutefois, il convient de relever les faiblesses de cette solution en termes de coût financier, d'appropriation difficile des procédures, parfois de dépendance du consultant.

Nous pensons pour des raisons de discipline budgétaire qui incombe à l'entreprise, qu'il serait plus économique voire judicieux de confier l'élaboration des procédures à une compétence interne. De plus, la rédaction en interne offre l'avantage d'une meilleure perception des problèmes inhérents à l'entreprise. Il n'est pas superfétatoire de préciser que la direction ou le service (Audit interne ou contrôle de gestion), chargé de la rédaction de ces procédures devra s'affranchir de toute pression ou conflit d'intérêt éventuel.

La question principale que nous posons est la suivante : Comment la mise en place du manuel de procédures appliqué aux cycles Achats/fournisseurs et trésorerie peut-elle améliorer la gestion voire sauvegarder le patrimoine du conseil congolais des chargeurs ?

Plus précisément :

- Quelle est la démarche d'élaboration du manuel de procédures ?
- Quel est l'impact du manuel de procédures sur la fiabilité du contrôle interne ?

Notre travail de recherche porte sur le thème suivant : « l'Elaboration du manuel de procédures appliqué aux cycles trésorerie et achats-fournisseurs du Conseil des chargeurs congolais »

L'objectif principal visé par cette étude est d'élaborer des procédures du cycle trésorerie et du cycle achats-fournisseurs de la société Conseil des chargeurs congolais

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- faire une étude, voire une évaluation globale du système de contrôle interne existant pour identifier les risques sur le patrimoine du Conseil des chargeurs congolais.
- faire des propositions pour améliorer les procédures existantes.
- rédiger les procédures inexistantes et les faire valider.

Cette étude revêt une importance à trois niveaux :

- pour le Conseil congolais des chargeurs ;

Elle permet aux dirigeants de mieux comprendre l'intérêt du manuel de procédures surtout celles liées aux cycles Achats/fournisseur et trésorerie afin de sécuriser les opérations relatives aux recettes du CCC et à leurs emplois.

- Pour nous-mêmes

Cette étude aura permis de mettre en pratique les différentes études théoriques sanctionnées par des connaissances réelles durant notre passage au CESAG.

- Pour les tiers

Cette étude permettra de sécuriser les relations contractuelles avec le CCC, outre la meilleure perception de l'entreprise dans son environnement.

Nous ferons l'étude en deux parties.

Dans la première partie, nous exposerons les fondements théoriques du contrôle interne du cycle de la trésorerie ainsi que du cycle achats-fournisseurs, puis l'approche méthodologique de l'évaluation du contrôle interne et de l'élaboration des procédures sus-indiquées.

Dans la deuxième partie qui couvre la dimension pratique, après une brève présentation du Conseil des Chargeurs Congolais, nous procéderons à la description et à l'analyse des procédures existantes puis nous passerons à la rédaction des procédures des cycles trésorerie et achats-fournisseurs avant de finir par des recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : Cadre théorique de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION :

La première partie sera consacrée essentiellement aux fondements théoriques de notre étude en se basant sur la revue de la littérature.

Nous parlerons dans cette partie du cycle de trésorerie, tout en mettant en exergue la définition de la trésorerie, les opérations du cycle de la trésorerie, les procédures opérationnelles du cycle de trésorerie, les objectifs du contrôle interne, les principales faiblesses du cycle de trésorerie et les procédures à mettre en œuvre. Ensuite, nous essaierons de parler du cycle achats/fournisseurs principalement de sa définition aux procédures à mettre en œuvre en passant par les procédures opérationnelles dudit cycle, les objectifs de contrôle interne, et les principales faiblesses de ce cycle.

Le cadre théorique met également l'accent sur la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.

Enfin, le dernier chapitre de cette partie sera consacré à l'approche méthodologique de notre étude : l'élaboration des procédures des cycles trésorerie et achats-fournisseurs du Conseil congolais des chargeurs. Cette approche méthodologique consiste à la mise d'un modèle d'analyse et des outils de collecte de données qui nous ont permis d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise.

CHAPITRE I : Contrôle interne appliqué aux cycles de la trésorerie et Achats-fournisseurs

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles sur lesquels vont s'opérer toutes les opérations. Parmi ces différents cycles, celui de la trésorerie et des achats jouent un rôle primordial dans la vie de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous parlerons du cycle de la trésorerie dans toutes ses composantes et nous aborderons par la suite le cycle achats/fournisseurs depuis sa définition jusqu'aux procédures à mettre en œuvre.

1.1. Contrôle Interne Appliqué au Cycle Trésorerie

Dans cette section, nous aborderons la définition de la trésorerie en passant par les opérations de trésorerie, les procédures opérationnelles, jusqu'aux procédures à mettre en œuvre.

1.1.1. Définition de la trésorerie

La trésorerie appelée parfois trésorerie nette est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie (Barreau & Delahaye, 2007 :152).

1.1.2. Les opérations du cycle de la trésorerie

Les opérations de ce cycle d'activités sont celles relatives aux mouvements de trésorerie qui se composent :

« Encaissements et paiement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux, produits et frais financiers attachés à ces opérations » (BARRY, 1995 :121).

Les emprunts, les subventions et les opérations sur titre qui sont des opérations financières influentes également sur la trésorerie de l'entreprise. Le dénouement de ces opérations entraîne des encaissements lors de leur obtention et des décaissements lors du remboursement du principal et des intérêts.

La trésorerie intervient dans les opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités ; de ce fait, elle est en interface avec l'ensemble des autres cycles.

1.1.2.1. La fonction encaissement

Les encaissements concernent toutes les rentrées de fonds issues des opérations de vente. La fonction encaissement regroupe en général des opérations de réception des fonds (règlement des clients, intérêts créditeurs, recettes...) et de leur conservation dans les caisses et les banques (DIALLO, 2004 :371).

1.1.2.2. La fonction décaissement

Les décaissements renferment tous les règlements effectués en contrepartie des achats et des services, et en plus des opérations d'emprunt.

Cette fonction décaissement, en plus de celle d'encaissement, ne prend en compte que les opérations de l'activité ordinaire de l'entreprise.

C'est dire que la trésorerie représente l'un des indicateurs de performance certainement le plus important de l'entreprise (BARREAU & DELAHAYE, 2007 : 262).

1.1.3. Les objectifs du contrôle interne appliqués au cycle de trésorerie

Les objectifs d'un bon contrôle interne en matière de trésorerie selon SAMBE & DIALLO (2003 : 431) & BARRY (1996 : 121) sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : objectifs du contrôle interne appliqués au cycle de trésorerie

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
1. Encaissements	<p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, - les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ou la personne habilitée, - les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes, - les recettes réalisées sont correctement évaluées, - les recettes sont enregistrées sur la bonne période, - les recettes réalisées sont correctement comptabilisées, - les recettes sont exhaustives.
2. Décaissements	<p>Les procédures appliquées par l'entreprise doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise, - les paiements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive, - les paiements sont autorisés par la Direction Générale ou la personne habilitée, - les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes, - les dépenses réalisées sont correctement évaluées, - les paiements sont enregistrés sur la bonne période, - les dépenses sont correctement comptabilisées, - les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.
3. Comptabilisation des mouvements de trésorerie	<p>Les procédures mise en places par la société doivent donnée l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les opérations relatives à la trésorerie sont correctement enregistrées par les responsables comptables, - les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale.

Source : nous même

I.1.4. Les procédures opérationnelles du cycle de la trésorerie

Les procédures opérationnelles de trésorerie sont principalement les procédures de budgétisation, d'encaissement et de décaissement (BARRY, 1995 : 121).

I.1.4.1 *Les procédures de budgétisation*

Le budget est l'expression quantitative du programme d'action proposé par la direction. IL contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme (C.HORNGREN & AL, (2005 : 172). Le budget de trésorerie constitue la traduction chiffrée de l'ensemble des prévisions de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) au cours d'une année. Il est donc nécessaire pour toute entreprise d'instituer un budget de trésorerie en recettes et en dépenses. Cette technique permet d'effectuer une bonne gestion de trésorerie. Le budget de trésorerie en tant que synthèse du budget des encaissements et des décaissements permet de prévoir le comportement de la trésorerie dans le temps. L'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions aussi bien en recette qu'en dépense est un excellent outil de contrôle global (FABRE & AL, 2007 : 167).

La mise en place de procédures de budgétisation adéquates par rapport aux objectifs de l'entreprise est un préalable essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie à travers les opérations d'encaissement et de décaissements.

I.1.4.2 *les procédures d'encaissement*

Les procédures d'encaissement renferment la fonction encaissement.

Cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques (BARRY, 1995 : 188).

Les procédures d'encaissement couvrent à garantir que les encaissements sont effectués rapidement et de manière exhaustive. Elles doivent sur le plan opérationnel favoriser la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les insuffisances de liquidité. Ces conditions passent par la rapidité d'exécution des encaissements et de la conformité des enregistrements comptables (SAMBE & DIALLO, 2003 : 361).

I.1.4.3 *Les procédures de décaissement (paiement)*

Elles regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèque et virement bancaires ou postaux. Les procédures de trésorerie dans son aspect décaissement doivent asseoir un certain nombre d'assertions permettant de justifier la liquidation de la dette. Ces dispositifs permettent de renforcer le

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs
contrôle interne. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de la sécurité et de la facilité de contrôle (LEFEBRVRE, 2003 : 531).

I.1.5. Les faiblesses du cycle trésorerie

Ces différentes fonctions renferment certaines faiblesses selon M. BARRY (2009 : 189-190).

- Fonction : Encaissement

Les principales insuffisances constatées au niveau de cette fonction de trésorerie sont les suivantes :

- cumul de la fonction encaissement avec d'autres fonctions incompatibles,
- absence d'utilisation de pièces renumérotées de caisse contenues dans un carnet à souche,
- absence de fixation des niveaux maximum d'espèces à détenir par les caissiers,
- absence de séparation des opérations d'encaissement de celles de décaissements.

- Fonction : Décaissement

Les déficiences généralement constatées à ce niveau peuvent se résumer comme suit :

- absence de définition des montants à payer spécialement par la caisse et de ceux à régler par chèques ou virements bancaires,
- absence d'annulation des pièces justificatives (factures),
- utilisation fréquente de la procédure dite des bons de caisse ou des bons provisoires et non régularisation de ces sorties d'espèces.

I.1.6. Les procédures à mettre en œuvre pour remédier à ces faiblesses

Afin d'annuler les différentes faiblesses ci-dessus citées, l'entreprise doit mettre en place les procédures suivantes au niveau de son cycle de trésorerie.

Le budget de trésorerie doit découler des autres budgets (achat, dépenses, production, ventes, investissement,...) il doit être mensualisé et refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets (BARRY, 2009 : 191).

Tableau n°2 : budget de trésorerie

OPÉRATIONS	MOIS						
ENCAISSEMENTS							
Règlement des clients							
Encaissements des ventes							
Produits de négociation d'effets							
Encaissements des subventions							
Encaissements de déblocage d'emprunts							
Encaissements des échéances de prêts							
Autres encaissements							
Total							
DEPENSES							
Règlements aux fournisseurs							
Règlements des salaires							
Règlements des dépenses d'exploitation							
Règlements à l'Etat							
Remboursements d'emprunts							
Autres décaissements							
Total							
Soldes simples de trésorerie							
Soldes cumulés de trésorerie							
+ = Excédent							
- = Excédent							

Source : nous même

Le suivi doit être assuré au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques. En cas de changement fondamental dans les prévisions d'activité, il doit être établi, sur la base des budgets réaménagés, un autre budget de trésorerie, tenant compte, de ces changements afin que les écarts dégagés soient significatifs.

Pour les procédures d'encaissement, afin d'obtenir l'assurance que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et de minimiser les cas de détournements de recettes, il est primordial de mettre en place les mesures suivantes :

- instaurer un système de pièces prénumérotées de caisse et investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse ;
- créer des caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes, les premières caisses n'ayant qu'un rôle de collecte et de reversement des fonds en banque ;
- fixer un niveau maximum d'encaisses (aussi bas que possible) à partir duquel les espèces en caisse doivent impérativement être reversées en banque ;
- séparer strictement les fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banques.

Ces procédures devront, pour être pleinement efficaces, être appuyées, au niveau de la fonction comptable, par des analyses et des justifications régulières des comptes de clients, de caisses et de banques permettant de déceler toute créance non apurée, ou tout montant non reporté dans les caisses ou les banques (BARRY, 1995 : 193).

1.2. Le Contrôle Interne Appliqué au Cycle Achats-Fournisseurs

Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il suffit de mieux acheter. (C.BOUVIER, 1990 : 23). Il importe donc de définir la fonction achat, voir les aspects opérationnels de ces procédures en passant par les principales faiblesses jusqu'aux procédures à mettre en œuvre dans les lignes qui vont suivre.

1.2.1 Définition de la fonction achat

BRUEL (1998 : 3) et BARRY (2004 : 15) définissent la fonction achat comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette responsabilité se traduit par la mission suivante :

- acquérir le bien ou le service demandé,

- au niveau de la qualité voulue,
- en quantité souhaitée,
- au coût le plus bas,
- dans les délais attendus,
- et dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement.

Pour cela, les responsables du service achat doivent répondre aux demandes exprimées par les utilisateurs, mais ne doivent pas corriger l'expression du besoin (BARRY, 2009 :20).

1.2.2 Les aspects opérationnels du cycle achat-fournisseurs

Selon BOUVIER (1990 : 27) : l'objectif principal de la fonction achat est l'acquisition des biens et services au moindre coût et dans les meilleures conditions :

- délai,
- qualité.

1.2.3 Les objectifs du contrôle interne appliqués au cycle achat s-fournisseurs

Le tableau ci-après (tableau n°3) présente pour chacune des fonctions opérationnelles du cycle achat les principaux objectifs de contrôle interne.

Tableau 3 : les principaux objectifs de contrôle interne

Fonction	Objectifs
1. Budgétisation – suivi des engagements	- les procédures mises en place doivent donner l’assurance que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites préfixées et qu’aucun dépassement n’est possible sans autorisation.
2. Expression interne des besoins	- les procédures mises en place doivent donner l’assurance que les demandes d’achats établis par les responsables de services expriment des besoins (nature et montant) initialement prévus ou expressément accepté par la Direction.
3. sélection des Fournisseurs	- les procédures de la société doivent donner l’assurance que le choix des fournisseurs est effectué conformément aux critères (qualité, prix, délai de livraison...) définis par la Direction de la société (ou par l’Etat).
4. passation de la commande, Relance de fournisseurs	- les procédures doivent garantir que : 1- les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l’entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction, 1. Les commandes non honorées par les fournisseurs font l’objet d’un suivi strict et donnent lieu à des relances périodiques.
5. Réception des articles	- les procédures doivent donner l’assurance que : 1- les articles livrés ont fait l’objet d’une commande, 2. la livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux stipulations de la commande.

Source : BARRY (2009 : 27- 28).

1.2.4 La Description des procédures

Les principales fonctions opérationnelles du cycle achats sont les suivantes :

1.2.4.1. Fonction Budgétisation « suivi des engagements de dépenses »

Cette fonction regroupe toutes les opérations d’établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés (BARRY, 2004 : 23).

1.2.4.2. Fonction « expression interne des besoins »

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins ou biens divers (matières, fournitures...). Ces expressions sont matérialisées généralement par des demandes d'achat (DA) ou des demandes d'approvisionnements. (BARRY, 2009 : 120)

Ces expressions de besoins consistent essentiellement à s'assurer que :

- les DA sont pré numéroté (suivi de la séquence numérique),
- les DA sont rattachées à des rubriques et lignes budgétaires,
- les DA sont autorisées par les personnes habilitées, le recueil des spécimens de signature servant de référentiel (BOUVIER, 1990 : 65-69).

1.2.4.3. Fonction « sélection des fournisseurs »

Cette fonction couvre toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre, en général) des fournisseurs (BARRY, 2004 : 20 et BOUVIER, 1990 : 51- 53)

Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve ainsi, le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire.

Cette situation qui semble de tout repos ne correspond pas toujours à l'intérêt de la société.

1.2.4.4. Fonction « commandes – relance des fournisseurs »

Elle regroupe les opérations d'émission de bons ou lettre de commandes et celles de suivi de ces commandes (par les procédures de relance du fournisseur). Elle est exercée en principe par le service des Achats (ou service des Approvisionnements) de la société (BARRY, 2009 : 21 et BOUVIER, 1990 : 70-71).

1.2.4.5. Fonction réception des articles livrés

Cette fonction est relative aux procédures de contrôle des quantités des articles livrés par le fournisseur (BARRY, 2009 : 21). La réception des biens commandés doit être assurée par un service jouissant d'une certaine autonomie de fonctionnement vis-à-vis des services Approvisionnements et magasins, et ne pas se retrouver rattachée hiérarchiquement à l'un quelconque de ces services.

1.2.5 Les principales faiblesses du cycle achats - fournisseurs

Les faiblesses généralement relevées au niveau des procédures opérationnelles d'achat pour les sociétés du secteur public tiennent essentiellement :

- aux contraintes administratives qui alourdissent et retardent de manière significative les acquisitions de ressources parfois indispensables à la bonne marche des établissements, surtout à caractère industriel et commercial,
- aux différences dans les procédures internes des sociétés, comme décrit ci après pour chacune des fonctions.

1.2.5.1. Fonction « budgétisation – suivi des engagements de dépenses »

Les faiblesses relevées procèdent en général :

- de l'absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis, ce qui ne permet pas d'assurer un suivi correct des engagements, de préjuger des dépassements éventuels et d'expliquer de manière satisfaisante les écarts décelés,
- de l'établissement des prévisions de dépenses de manière séparée des prévisions d'activité, par une simple extrapolation des dépenses antérieures compte non tenu du développement prévisible des activités de l'entreprise,
- de la non répartition dans le temps (ou d'une répartition arbitraire par 1/12^e des dépenses) de ce qui ne permet pas au service chargé du suivi budgétaire d'en apprécier le caractère opportun au moment où elles sont engagées,
- du retard généralement pris dans la confection du budget des charges (de 2 à 3 mois après le démarrage de l'exercice), ce qui ne permet pas d'en assurer un suivi satisfaisant (BARRY, 2004 : 22).

1.2.5.2. Fonction « Expression interne des besoins »

Au niveau de cette fonction, on décèle généralement les faiblesses suivantes :

- non désignation précise des responsables habilités à signer les demandes d'achat ou des demandes de biens en stock, ce qui amène le déclenchement des procédures d'achat ou de livraison d'articles en stock au seul vu des demandes d'achat ou des demandes de biens de stock signés par n'importe lequel des membres d'un service,

- approbation systématique des demandes d'achat par le service du contrôle Budgétaire (ou du Contrôle de Gestion) dans la seule mesure où la dépense est inscrite au budget sans considération donc du caractère opportun ou non, prioritaire ou non de la demande (BARRY, 2009 : 29-30 & DIALLO, 1999 : 431).

1.2.5.3. • Fonction « Sélection des Fournisseurs »

Les faiblesses décelées au niveau des problèmes de sélection des fournisseurs peuvent être résumées comme suit :

- non constitution préalable au niveau de la société d'un fichier des fournisseurs avec les conditions de qualité, de prix et de conditions financières, qui permettrait, en cas d'appel d'offres,
- de réduire considérablement des délais nécessaires à la sélection des fournisseurs,
- importance primordiale accordée aux prix proposés par les fournisseurs au détriment de critères tout aussi importants tels que la qualité des articles ou des services, ou les conditions financières (modalités de règlement, notamment),
- absence de prise en compte de la « solvabilité » du fournisseur ; c'est ainsi qu'il n'est presque jamais demandé aux fournisseurs la présentation de leur situation financière de manière à savoir s'ils n'ont pas contracté par ailleurs des engagements non terminés ou non honorés avec d'autres entreprises, susceptibles de freiner ou de retarder la présente livraison de biens ou de services. Le système de pénalités prévu par l'Etat au niveau de ses marchés pour assurer la livraison effective du bien ou la prestation de service n'est guère efficace : les pénalités viennent le plus souvent renforcer l'insolvabilité déjà constatée du fournisseur (BARRY, 1995 : 28 & DIALLO, 2003 : 379).

1.2.5.4. Fonction « Commande – Relance des Fournisseurs »

Les procédures sont particulièrement déficientes au niveau de cette fonction :

- propension marquée des entreprises à éclater la fonction de commande entre plusieurs services et notamment entre les services Achats, les services Administratifs et les services techniques, ces deux derniers services ayant la possibilité de passer des commandes directes dite « commandes d'urgence ». ces procédures d'urgence qui, insidieusement, ont tendance à se substituer à la procédure normale, comportent des risques de « détournement à l'achat,

- non communication aux fournisseurs des spécimens de signatures des responsables autorisés à passer des commandes, ce qui supprime pour l'entreprise un excellent moyen de contrôle externe des commandes passées par les responsables (BARRY, 2004 : 25).

1.2.5.5. Fonction « Réception des articles livrés »

Les déficiences dans les procédures de réception des articles se caractérisent généralement :

- au niveau des sociétés du secteur public, par la lourdeur de la procédure de réception pour un résultat peu fiable : réception assurée par une commission réunie quelle que soit par ailleurs la nature des achats, et pour des montants relativement faibles, et absence de définition de la responsabilité précise des membres de cette commission en cas de mauvaise réception des articles,
- par confusion des fonctions de « Réception » et de « Magasinage » (les réceptions sont dans la plupart des cas assurés par les magasiniers) qui se traduit par un cumul de responsabilités incompatibles,
- par l'exercice de la fonction « Réception » par les responsables de services administratifs ou de production ayant passé les commandes, ce qui, dans le cas de biens consommables, peut entraîner des détournements (les biens étant en effet consommés directement, aucune assurance n'existe qu'ils ont été effectivement livrés par le fournisseur, ou utilisés dans le cycle de production),
- par l'inexistence d'un document de réception pré numéroté distinct du bon de commande ou bon de livraison : un exemplaire du bon de commande ou du bon de livraison est le plus souvent utilisé comme document de réception, ce qui atténue l'efficacité du contrôle, les responsables de la fonction étant influencés par les quantités et références indiquées sur le bon de commande et enclins de ce fait à reproduire ces éléments sur le document de réception sans un contrôle approfondi préalable (BARRY, : 2009 : 28- 29).

1.2.6 Les procédures à mettre en œuvre pour remédier à ces faiblesses

Les objectifs de contrôle ne pourront être atteints que par la mise en place de procédures efficaces couvrant certaines insuffisances.

Les procédures à mettre en place sont décrites ci- après pour chacune des fonctions.

1.2.6.1. Fonction « Budgétisation – suivi des engagements de dépense »

Le budget des achats et charges d'exploitation doit être établi par des « centres de responsabilité » préalablement définis par la Direction Générale et les responsables.

Ces centres peuvent être des « centres de coûts » (ateliers de production), des centres de frais » (services administratifs et généraux), ou des « centres de profits » (services de ventes).

Afin d'emporter l'adhésion des différents responsables aux prévisions ainsi définies, il est recommandé :

- d'élaborer le budget « par le bas » (définition préalables de leurs besoins par les différents responsables),
- de discuter ce budget avec les responsables concernés avant toute modification (et ne pas supprimer ou diminuer des prévisions de charges sans consultation de ces responsables),
- d'imputer à chaque centre de responsabilité les charges dont il a effectivement la maîtrise.

Les budgets étant établis sur la base de prévisions d'activité, si ces derniers ne se réalisent pas ou sont dépassées de manière significative, il est nécessaire de réaménager ces budgets pour tenir compte des changements ainsi constatés. Il est à remarquer que le budget des Achats – dépenses d'exploitation conditionne dans une large mesure le budget de trésorerie (BARRY, 2009 :33-34).

1.2.6.2. Fonction « Expression interne des besoins »

Les expressions de besoins doivent être matérialisées au niveau de documents pré numérotés, devant être approuvés par les responsables préalablement désignés par la Direction.

Ces expressions de besoins doivent impérativement être portées à la connaissance préalable du responsable du suivi budgétaire qui se chargera, après approbation formalisée, de les transmettre aux services chargés des achats. Les procédures de remise directe des demandes d'achat par les responsables aux services des Achats doivent être évitées. Les niveaux d'engagement atteints à la fin d'une période et les incidences sur la trésorerie des engagements supplémentaires ne peuvent être appréciés, en effet, que par les services responsables du suivi des budgets (BARRY, 2004 : 26).

1.2.6.3. Fonction « Sélection des Fournisseurs »

La sélection des fournisseurs est facilitée par la mise en place préalable d'un fichier des fournisseurs reprenant les conditions de prix et les conditions financières, les références précises des articles proposés.

Au moment de l'achat, les dirigeants de l'entreprise pourront se reporter à ce fichier et présélectionner les fournisseurs qui doivent être consultés. Cette procédure raccourcit notablement les délais de consultation et de choix des fournisseurs. Et l'existence du fichier permet, à l'occasion d'un contrôle à posteriori, d'apprécier le bien fondé du choix des dirigeants. Il est indispensable de s'assurer de la bonne situation financière des fournisseurs et de leur capacité à honorer les engagements contractés, surtout lorsque les livraisons sont effectuées en plusieurs tranches sur une longue période (BARRY, 1995 : 27).

1.2.6.4. Fonction « Commande – Relance des Fournisseurs »

La fonction d'achat doit relever de la compétence d'un seul et unique service relevant de la Direction Générale.

Les noms des responsables habilités à placer des commandes, de même que les spécimens de leurs signatures doivent être communiqués aux fournisseurs. Cette procédure (appliquée à l'égard des banques pour les chèques émis par l'entreprise) permet de limiter les risques de placements frauduleux de commandes (notamment en cas de pertes de carnets de commande) ou de placements de commandes par les responsables non autorisés par la Direction (BARRY, 2004 : 28 & DIALLO 2003 : 379).

1.2.6.5. Fonction « Réception des articles livrés »

La fonction de réception doit être confiée, pour éviter les risques de réception frauduleuse, à des responsables qui n'assurent pas la fonction de commande. Cette réception doit de même être assurée sur un document distinct du bon de commande pour éviter la reproduction pure et simple par les réceptionnaires de données du bon de commande.

En cas de commandes directes passées par les services, la réception des articles doit être assurée par un responsable non impliqué dans le processus de commande ou doit se faire tout au moins en sa présence (BARRY, 2009 : 36-37).

Conclusion

En conclusion, nous pouvons retenir que les procédures de contrôle interne doivent être adaptées aux caractéristiques de l'entreprise. L'appréciation et le respect des méthodes sont la présomption d'un bon contrôle interne.

Toutefois, la mise en place d'un bon contrôle interne exige la rédaction d'un manuel de procédures qui ne serait pas un simple document administratif mais qui, de par la description détaillée des fonctions et des procédures à tous les niveaux permet :

- d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles,
- d'assurer l'exercice d'un contrôle interne permanent sur l'ensemble des transactions de l'entreprise,
- de mettre l'entreprise en situation de produire régulièrement des informations fiables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : l'élaboration du manuel de procédures

Le manuel de procédures étant à ce jour un des principaux dispositifs du contrôle interne, la maîtrise de son élaboration ne pourra que renforcer l'organisation et aider à faire consolider la culture de l'entreprise.

Cependant, cette formalisation n'est pas facile à mettre en œuvre, notamment du fait de la rédaction qui nécessite une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Nous allons dans ce chapitre montrer les différentes étapes nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures et enfin, nous parlerons de la démarche de l'évaluation du contrôle interne. Il est important de citer les modes opératoires dans les procédures afin que le lecteur puisse obtenir une connaissance exhaustive du procédé.

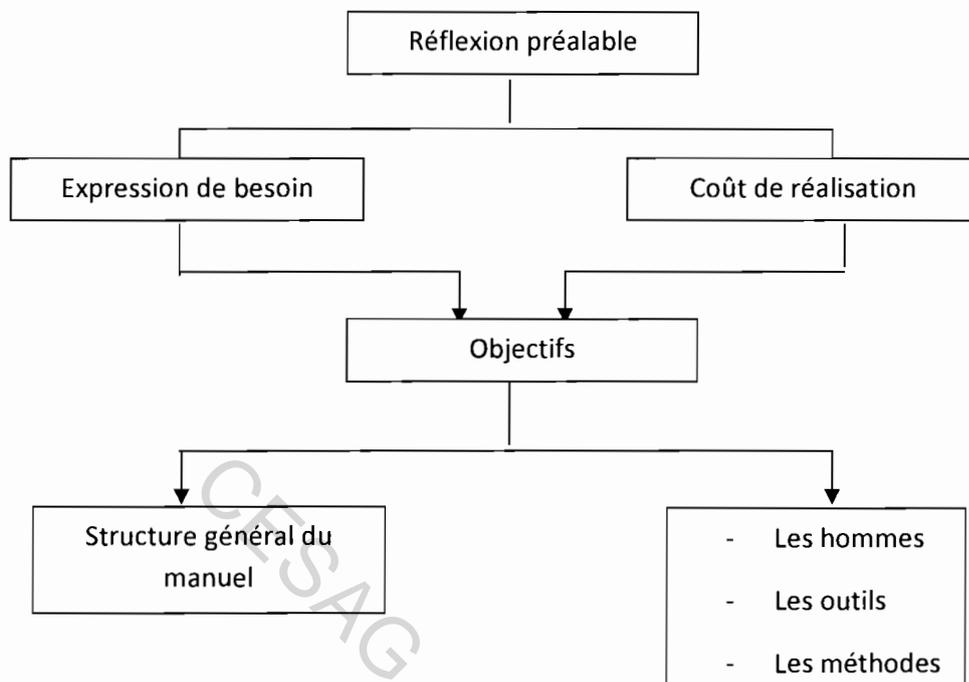
II.1. Démarche d'élaboration du manuel des procédures

La documentation des procédures est un véritable investissement pour l'entreprise qui doit être géré comme un projet. Destiné à fiabiliser ses structures de production et de gestion, le manuel de procédures doit concrétiser son savoir faire et ses circuits de communication interne. La qualité finale représente donc un enjeu important surtout en terme de fiabilité. A cet effet, Les principales étapes d'élaboration d'un manuel de procédures, selon HENRY et DAVERAT (2001), sont :

- le projet du manuel,
- le recensement des supports,
- la synthèse et la validation des avants projets,
- la rédaction,
- la vulgarisation,
- les procédures de mises à jour.

La figure ci-après indique un exemple de préparation du projet.

Figure n°1 : préparation du projet



Source : HENRY & DAVERAT (2001 : 99)

II.1.1 Projet du manuel des procédures

La rédaction d'un manuel de procédures demande du temps et un investissement considérable. Elle doit faire l'objet d'une démarche organisée. De même que pour tout nouvel investissement, la rédaction des procédures doit se gérer comme un projet. La figure ci-après, illustre un exemple de préparation du projet. La figure ci-dessus montre un exemple de préparation du projet (HENRY & DAVERAT, 2001 : 134)..

II.1.2 Le recensement des supports

Un important travail de recensement, d'identification et de codification des supports doit être entrepris par les opérationnels avec l'aide de l'équipe chargée de la mission.

Cette phase est d'autant plus importante qu'elle permet d'éliminer les redondances et double emploi de supports (BERGER & GUILLARD, 2000 : 7).

II.1.3 La Synthèse et la validation des avant projets

Chaque opérationnel envoie, après discussions, son projet au responsable d'équipe qui centralise tous les avant projets. Ce dernier s'assure du respect de l'architecture déjà définie, de l'exhaustivité des supports. Pour cela, il convoque une réunion de synthèse afin de statuer sur les avant projets. Cette réunion permettra aux opérationnels de prendre connaissance de l'ensemble des procédures de l'entreprise.

II.1.4 La Rédaction

Une bonne rédaction des procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc d'écrire « le juste nécessaire » correspondant aux besoins de l'entreprise.

L'objectif de la rédaction des procédures consiste à expliciter dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ?

Selon HENRY & DAVERAT (2001 :76) le processus de rédaction comprend six phases réparties en deux sous groupes :

II.1.4.1 *La phase de préparation*

- Dressage de la liste initiale,
- définition d'un code de classement,
- préparation des dossiers par procédure.

II.1.4.2 *L'enquête par procédure*

- Etablissement d'une description globale,
- réalisation des interviews et la rédaction,
- contrôle de la validité des écrits.

II.1.5 La Vulgarisation

Cette étape est la plus importante dans l'utilisation du manuel des procédures. Il s'agit de transmettre le document aux personnes pour lesquelles il a été conçu.

Selon BOUVIER & CHRISTIAN (1990 : 26), la responsabilité incombe à la Direction Générale et à ses collaborateurs d'assurer une diffusion adéquate à tous les échelons hiérarchiques pour imprégner

les agents au caractère collectif du manuel et de l'importance que la Direction attache au respect des directives.

Pour ce faire, ils doivent organiser des séances de travail avec les exécutants sur l'application effective des procédures.

Une fois formalisées par écrit, les procédures ne demeurent pas statiques, elles sont plutôt dynamiques et doivent constamment s'adapter à l'organisation et aux besoins évolutifs de l'entreprise.

Selon BERGER et GUILLARD (2000 : 10) cette matérialisation de l'organisation est le point de départ qui permet bien entendu sa mise en œuvre maîtrisée, mais qui constitue également les fondations de son évolution et son amélioration dans le temps.

II.1.6 Les procédures de mises à jour

Les procédures de mises à jour doivent être rigoureuses ; il convient donc de définir un circuit spécifique (HENRY et DAVERAT, 2001 : 86).

II.1.6.1 Qui fait la mise à jour ?

La mise à jour des procédures incombe au :

- Chef d'unité de l'application des procédures,
- Service d'audit interne sur l'initiative d'un auditeur ou sur proposition d'un agent extérieur à l'unité concernée.

II.1.6.2 Quand fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait dès lors qu'une procédure est identifiée comme étant :

- Désuète,
- Incomplète,
- Inadaptée.

II.1.6.3 Comment fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait par une note explicative claire et une note de procédure conforme au style du manuel. L'émission d'une nouvelle version doit être précédée d'une validation et faire l'objet d'application immédiate.

II.2. Démarche d'élaboration du contrôle interne

La méthodologie utilisée pour évaluer le contrôle interne de l'entreprise qui a servi de cadre à notre étude, est basée sur la recherche action car nous sommes partis d'une situation : problème révélé par l'enquête que nous avons réalisée sur le terrain. Dans cette section, nous allons faire une présentation théorique de cette évaluation en se basant sur la revue de la littérature. Après avoir décrit la méthodologie utilisée, nous allons dans les lignes qui vont suivre, présenter les différents outils et tests que nous utiliserons pour ladite évaluation.

Il y'a deux types d'outils :

- les outils de description,
- les outils d'interrogation.

Quant aux tests, ils sont de deux sortes ;

- les tests de conformité,
- les tests de permanence, soulignant en passant que l'utilisation de tous ces outils et tests devra précéder d'une prise de connaissance des procédures.

II.2.1 Prise de connaissance des procédures

Selon BENEDICT et KERAVEL (1990) on entend par procédures, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbation, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et à son contrôle

Pour RAFFEGEAU & AL, (1991) l'évaluateur recense les procédures en vigueur au sein de l'entreprise, afin d'en acquérir une connaissance précise

A l'issue de la prise de connaissance, l'évaluateur a appréhendé les procédures de l'entreprise. Il peut déjà se faire une première impression de la fiabilité du contrôle interne en place.

II.2.2 Les outils de description

Les principaux outils utilisés sont ;

- l'observation physique,

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs

- la grille de séparation de tâches,
- le diagramme de circulation.

II.2.2.1. L'observation physique

L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur. (LEMANT, 1995 : 201).

L'observation peut être menée de deux manières :

- l'observation directe : c'est le constat immédiat du phénomène par l'évaluateur lui-même,
- l'observation indirect : c'est lorsque l'évaluateur fait appel à un tiers qui va observer pour son compte le phénomène et lui communiquer les résultats (RENARD, 2000 : 329). L'observation est un mode fiable de collecte d'information car « le moyen le plus sûr de vérifier la véracité et l'existence de certains éléments est de se les faire présenter » (OBERT, 2000 : 91).

II.2.2.2. La grille de séparation de tâches

Ce sont des tableaux à double entrée, effectuant l'inventaire des différentes opérations réalisées et qui permettent en particulier de repérer les cumuls de fonctions (OBERT, 2000 : 67). Les grilles de séparations de tâches comportent d'une part, les opérations réalisées et d'autre part les exécutant, éventuellement répartis dans les différents services concernés.

II.2.2.3. Le diagramme de circulation (ou flow chart)

C'est une représentation graphique d'une suite d'opérations, dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise (BENEDICT et KERAVEL, 1990 :30).

II.2.3 Les outils d'interrogation

Les principaux outils d'interrogation que nous avons utilisé au cours de notre évaluation sont ;

- les interviews,
- les questionnaires du contrôle interne.

II.2.3.1. Les interviews

L'interview est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur, tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions (IFACI, 2000 :56). Certaines règles doivent être respectées :

- l'évaluateur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur n'en soit informé,
- l'interlocuteur doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview,
- l'auditeur doit d'entrée de jeu, situer le dialogue à son niveau de connaissance dans le déroulement de la mission, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations,
- les conclusions de l'auditeur doivent recueillir l'adhésion de l'interlocuteur avant d'être communiquées à la hiérarchie de ce dernier,
- l'auditeur doit se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les personnes,
- l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute,
- l'auditeur doit considérer son interlocuteur comme égal dans la conduite du dialogue (RENARD, 2000 : 315-316).

II.2.3.2. Les questionnaires de contrôle interne

Les questionnaires permettent à l'auditeur, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, de déceler les forces et les faiblesses du contrôle interne (OBERT, 2006 : 78).

Le questionnaire est donc un outil d'analyse mais aussi un outil utilisé pour la conduite de l'interview (LEMANT, 1995 : 189).

Les questionnaires se présentent sous deux formes :

- les questionnaires fermés : qui appellent une réponse en forme de « oui » ou « non »,
- les questionnaires ouvertes : qui laissent toute latitude à l'interrogé dans sa réponse.

Pour plus de commodité, les questions doivent être regroupées par thème et suivre un ordre logique.

II.2.4 Les tests

Ces tests consistent à :

- vérifier l'existence des dispositifs du contrôle interne tels qu'ils ont été décrits ;
- vérifier l'application des points forts qui ont été identifiés (BENEDICT et KERAVEL, 1990 : 42)

II.2.4.1. Les tests de conformité (ou tests d'existence)

Les tests de conformité ont pour objet de vérifier que la description des procédures est bien conforme à la réalité (test de conformité) (BENEDICT et KERAVEL, 1990 : 45). L'auditeur sélectionne un nombre limité des transactions (de trois à cinq) qu'il suivra depuis l'origine jusqu'au dénouement. Il examine si les contrôles prévus sont effectués. Ces tests donnent une assurance quant à la description correcte du système (OBERT, 2000 : 69).

L'auditeur retiendra donc comme réelles toutes les procédures qu'il a pu effectivement vérifier et effectuera les corrections nécessaires sur le diagramme de circulation.

II.2.4.2. Les tests de permanence

Ils ont pour objet de vérifier que les points forts que l'auditeur a identifiés après les tests de conformité sont réellement appliqués et cela d'une façon constante (test de permanence) (BENEDICT et KERAVEL, 1990 : 52). L'auditeur utilisera pour effectuer ses tests, la technique des sondages. Il sélectionnera l'échantillon sur lequel il appliquera ses procédés de vérification selon la technique de sondage la mieux adaptée aux circonstances (la plus commode). L'auditeur devra, en se fondant sur les résultats des sondages auxquels il a procédé, déterminer si le contrôle interne répond au degré de fiabilité qu'il en attendait (respect du taux d'anomalies acceptable fixé) (OBERT, 2000 : 69-70).

Conclusion

Le manuel de procédures, principal dispositif du contrôle interne est devenu pour les entreprises une préoccupation et une nécessité absolue, car elle permet à celle-ci un gain d'efficacité énorme.

La rédaction du manuel de procédures conserve toujours un caractère complexe qui seul le travail d'équipe peut y remédier.

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Plusieurs raisons peuvent à un moment donné conduire l'entreprise à rédiger un manuel décrivant les procédures opérationnelles. Parmi celles-ci on peut citer :

- le fonctionnement non satisfaisant de l'entreprise,
- la réduction de ses effectifs,
- la croissance externe, la mise en conformité par rapport à la réglementation et aux normes internationales.

Dans ce chapitre nous allons présenter le modèle d'analyse qui nous a permis d'élaborer le manuel de procédures et enfin nous aborderons les outils de collectes de données.

III.1. Démarche suivie

Dans cette section nous allons aborder le modèle d'analyse qui nous a permis de réaliser notre étude.

III.1.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse qui va nous permettre d'élaborer le manuel de procédures et qui nous servira de fil conducteur s'articule autour de deux points à savoir :

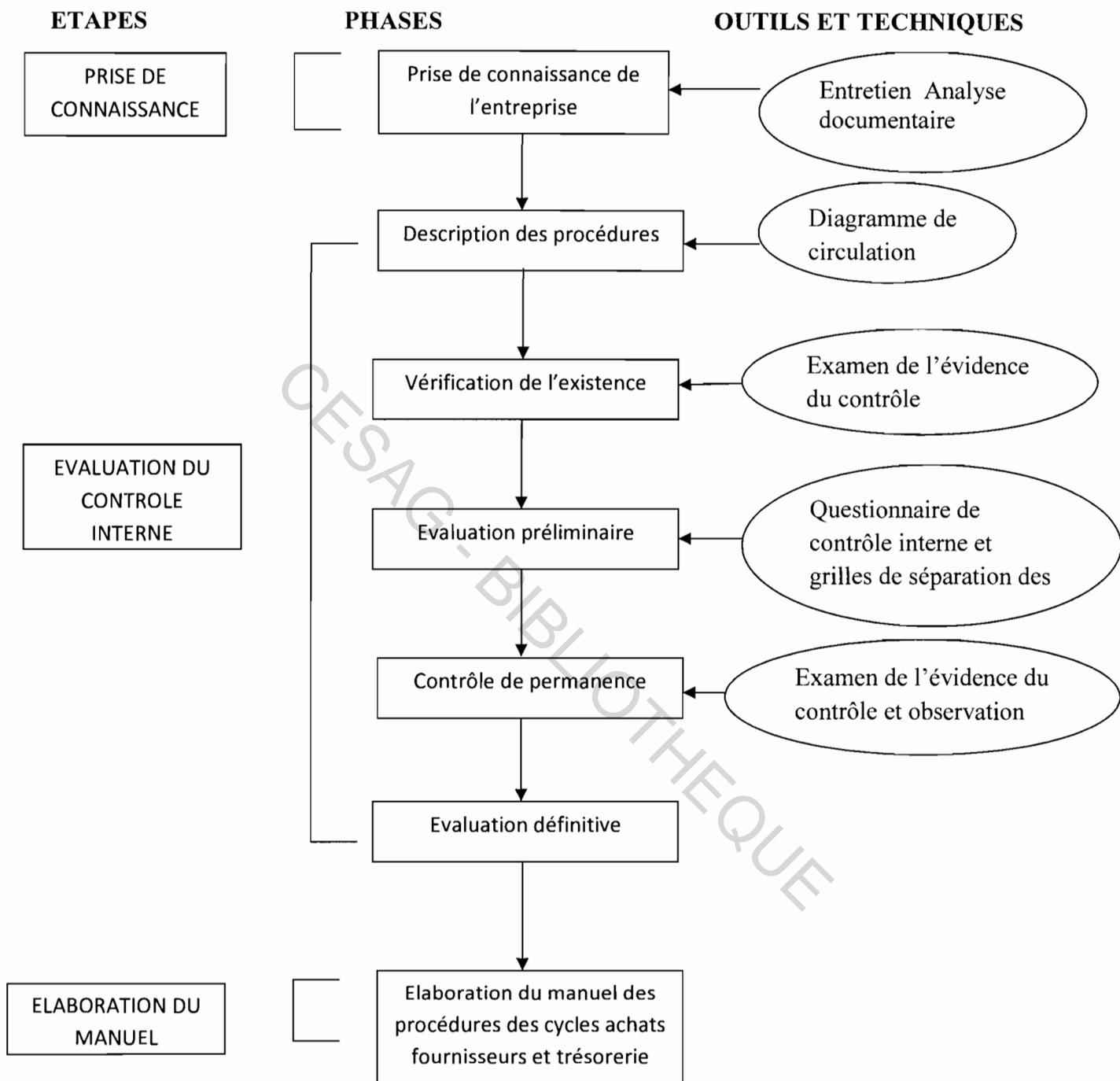
- la prise de connaissance de l'entreprise,
- l'évaluation du contrôle interne,
- l'élaboration des procédures.

La prise de connaissance de l'entreprise comprend les entretiens et l'analyse documentaire. Tandis que l'évaluation du contrôle interne englobe la prise de connaissance du système, la vérification de l'existence du système, l'évaluation préliminaire et le contrôle de permanence.

A la suite de ces deux aspects, il sera procédé à une évaluation définitive qui aboutira par la suite à l'élaboration des procédures.

La schématisation de notre modèle d'analyse est la suivante :

Figure n° 2 : Schéma d'élaboration du modèle d'analyse.



Source : nous même

III.1.1.1. Prise de connaissance

La prise de connaissance nous a permis de passer en revue les documents internes de l'entreprise, à savoir les statuts, le règlement intérieur, les notes de service, ainsi que les documents externes comme la convention collective du secteur des transports maritimes. Nous avons ensuite effectué des interviews avec les principaux responsables pour recueillir des informations générales sur l'entreprise et son fonctionnement.

III.1.1.2. Evaluation du contrôle interne

Au niveau de l'évaluation du contrôle interne et conformément au modèle d'analyse que nous avons choisi, la démarche a consisté à :

La prise de connaissance du système :

Il s'agit pour nous d'analyser les notes descriptives et les diagrammes de flux pour mieux comprendre la circulation des pièces et supports.

La vérification de l'existence du système comprend l'examen de l'évidence du contrôle et l'analyse documentaire. Au niveau de l'évidence du contrôle, nous nous sommes rendus dans les services concernées « cellule taxation, service assistance aux chargeurs pour vérifier l'effectivité des contrôles menés. Aussi, nous avons examiné certaines pièces et supports « bon de dépense, pièce de recette, bon de commande, bordereau de livraison, lettre de commande » pour nous rendre compte de l'effectivité des visas, signatures et cachets des responsables habilités.

Nous avons à cet effet procédé à des tests de conformité pour nous assurer de la conformité de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise. Pour la réalisation de nos tests de conformité, nous nous sommes faits décrire les procédures existantes au sein de l'entreprise, en liaison avec les principaux responsables de l'entreprise (DTOT, DSICG, DMAC, DFC, CG CSC et CSF).

Pour la réalisation du test de conformité, il nous a semblé nécessaire de :

- obtenir une copie des documents en circulation au sein de la société pour toutes les transactions identifiées notamment pour les cycles sélectionnés,
- valider dans un premier temps, les contrôles effectués notamment sur les documents en circulation (contrôle par apposition de visa, matérialisation des enregistrements).

La réalisation de ce test, nous a permis de procéder à une évaluation préliminaire du système.

III.1.1.2.1. Evaluation préliminaire des procédures

Elle nous a permis d'apprécier le contrôle interne de l'entreprise à travers certains outils (questionnaires de contrôle interne, grille de séparation de tâches) pour cela.

A l'issue de cette appréciation, nous avons dégagé les points forts du système et de déceler les points faibles.

III.1.1.2.2. Tests de permanence

Les tests ont porté sur les points supposés forts et nous ont permis de vérifier si ces points sont réellement appliqués et cela de façon constante.

III.1.1.2.3. Evaluation définitive

Les résultats de ces différents contrôles nous ont permis de procéder à l'évaluation définitive des procédures. Cette phase nous a permis de concevoir les procédures des cycles achats fournisseurs et trésorerie tout en tenant compte des faiblesses relevées.

III.1.1.3. Techniques et outils de collecte des données

La description des procédures s'est effectuée au cours de plusieurs entrevues avec le personnel de la fonction concernée par le manuel. Plusieurs outils ont été utilisés à cet effet.

Il s'agit de :

III.1.1.3.1. L'interview :

Dans notre entretien, nous avons établis la liste des personnes à interviewer en collaboration avec la hiérarchie (Directeur, Chef de service etc..). Il à fallu au préalable expliquer au responsable de service concerné les motifs de l'entretien et son mode de déroulement. L'entretien comprend successivement des questions ouvertes permettant de découvrir le sujet et des questions fermées pour obtenir certaines précisions. En fin d'entretien, nous nous sommes assurés que nous avons bien compris la succession logique des tâches et que nous possédons un exemplaire de chacun des supports écrits (bon de dépense, bon de commande et pièces diverses)

III.1.1.3.2. Questionnaire de contrôle interne

En ce qui nous concerne, ce questionnaire nous a servis d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Il est conçu de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « OUI » ou par « NON ».

Les réponses par « OUI » correspondent aux points forts et indiquent que l'entreprise dispose théoriquement des mesures appropriées propres à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Les réponses par « NON » correspondent aux points faibles et concernent les failles des procédures.

III.1.1.3.3. Grille d'analyse des tâches

Elle nous a ainsi permis de repérer les cumuls de fonctions incompatibles au sein de l'entreprise (autorisation-exécution, exécution-enregistrement par exemple).

III.1.1.3.4. Observation physique

Cet outil nous a permis d'observer quelques opérationnels intervenant dans les processus achats fournisseurs et trésorerie lors de l'accomplissement de leurs tâches afin de nous assuré de l'exactitude des propos recueillis. Ainsi, nous avons assisté à l'exécution des opérations de validation d'une demande d'achat ou d'approvisionnement jusqu'à la passation de la commande d'une part, et comment se déroulent le contrôle et le règlement des encaissements et des décaissements d'autres part.

III.1.1.3.5. Diagrammes de circulation ou flow chart

Cet outil nous a permis de connaître le circuit des documents utilisés, leurs symboles et les différents intervenants.

Conclusion

Nous avons, dans ce chapitre, pris connaissance et avons analysé les différents documents et outils permettant de mieux cerner les particularités de l'entreprise. A la suite de cette analyse, nous avons perçu la nécessité de mettre en place une démarche professionnelle conforme aux normes d'audit en matière d'évaluation du contrôle interne pour mieux identifier les risques.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Une des premières préoccupations de l'entreprise est la formalisation écrite des procédures gage d'un bon système de contrôle interne qui participe à la pérennité de celle-ci.

En effet, les procédures permettent de capitaliser dans un support physique (papier, informatique) le savoir- faire et les actions des hommes au sein de l'entité.

Aussi, la réussite et la valeur des procédures peuvent être considérées comme des moyens de réguler les tâches et les actions des hommes qui dépendent dans une grande mesure de la culture, du milieu social et du type de management de l'entreprise en question.

La revue du cadre théorique, nous permet de l'appliquer à présent aux cycles achats-fournisseurs et trésorerie du Conseil congolais des chargeurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Il s'agit dans cette deuxième partie de bien spécifier l'importance des procédures liées au cycle de trésorerie d'une part et au cycle achat- fournisseurs d'autre part pour éviter les impasses de trésorerie ainsi que les risques de détournement. Le Conseil congolais des chargeurs, soucieux de son développement, est conscient de la nécessité d'élaborer les procédures ci-haut énoncées pour maîtriser et minimiser les différents risques auxquels il est confronté.

L'approche méthodologique étudiée ci-haut nous servira de base dans l'élaboration des procédures liées aux cycles achat-fournisseurs et trésorerie.

Notre travail sera axé sur :

- la présentation du Conseil congolais des chargeurs,
- la description et l'analyse critique de l'existant,
- l'élaboration des procédures des cycles Trésorerie et Achat-fournisseurs.

CHAPITRE IV : Présentation du Conseil Congolais des Chargeurs

Dans ce chapitre nous nous attèlerons à faire connaître l'entreprise qui a servi de cadre de recherche à notre travail et plus précisément la Direction Financière et Comptable où nous avons réalisé cette étude.

Le Conseil congolais des chargeurs est un Etablissement Public à caractère de service, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, créé le 23 février 2000 par ordonnance n° 8- 2000, placé sous la tutelle du Ministère des Transports Maritimes et de la Marine Marchande. Le Conseil congolais des chargeurs a son siège social à Pointe-Noire (République du Congo).

IV.1 Missions et objectifs :

Au regard de ses statuts, le Conseil congolais des chargeurs a pour, entre autres missions et objectifs, de :

- contribuer à la réduction des coûts inhérents à l'acheminement des marchandises tant à l'import qu'à l'export ;
- contribuer à l'élaboration de politiques de facilitation et de simplification des formalités, des procédures et des documents administratifs et douaniers et suivre leur application ;
- mener des consultations et des négociations avec les armements desservant les ports congolais, les autorités portuaires et les auxiliaires de transport sur les tarifs, les coûts connexes et la qualité de service ;
- etc.

IV.2 Organisation Générale :

Le Conseil congolais des chargeurs est administré par :

- un Conseil d'Administration ;
- une Assemblée Générale des Chargeurs ;

La gestion du Conseil congolais des chargeurs est assurée par un Directeur Général assisté des Directeurs et des Chargés d'études ayant rang de directeur ou chef de service. La structure opérationnelle du Conseil congolais des chargeurs comprend les niveaux hiérarchiques ci-après :

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs

- **la Direction générale ;**
- **le Secrétariat Général ;**
- **les Directions ;**
- **les Services.**

La Direction Générale : organe décisionnel par excellence

Le Secrétariat Général :

Il est animé par un secrétaire Général et composé de trois services à savoir :

- le service des ressources humaines ;
- le service des relations internationales ;
- le service des affaires générales et logistiques

la Direction du Marketing et de L'assistance aux chargeurs : animée par un directeur, elle est dotée des services ci- après :

- le service Marketing ;
- le service Assistance aux chargeurs ;
- le service Trainmar.

La Direction Technique et de L'observatoire des Transports : animée par un directeur, elle comprend :

- le Service de l'observatoire des transports ;
- le Service Etudes et projets ;
- le Service Maintenance infrastructures et Equipement.

La Direction du Système d'Information et du Contrôle de Gestion : animée par un directeur, cette direction est dotée des services ci- après :

- le Service Informatique, système et réseau ;
- le Service contrôle de gestion.

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs

Le Conseil congolais des chargeurs compte en outre, les supervisions et antennes directement rattachées à la direction générale à savoir :

Au titre des supervisions :

- la supervision de Bruxelles (Belgique) couvrant les zones Europe, Asie, Amérique et Océanie.
- la supervision de Douala (Cameroun) dont la couverture est pour l'instant limitée à l'Afrique Centrale.

Au titre des antennes :

- l'antenne de Brazzaville ;
- l'antenne de Ouessou ;
- l'antenne de Dolisie ;
- le centre intégré de marchandises de NKAYI

IV.3 Organisation de la Direction Financière et Comptable

Placée sous la responsabilité d'un directeur, la DFC a axé son organisation autour du service Finances et de la Comptabilité.

IV.3.1. Missions assignées à la Direction Financière et Comptable

Les missions assignées à la direction financière et comptable sont celles de :

- proposer la stratégie de l'entreprise en matière de gestion comptable et financière et en garantir la mise en œuvre ;
- appliquer les procédures comptables et financières en vigueur au Conseil congolais des chargeurs ;
- exécuter le budget ;
- établir les plans de financement des activités de l'entreprise et rechercher les moyens pour la
- couverture de ses besoins ;
- gérer les finances du Conseil Congolais des Chargeurs ;
- participer à l'élaboration du plan d'entreprise en ce qui concerne les projections financières à court, moyen ou long terme ;
- proposer la politique de recouvrement des créances ;

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs

- gérer en relation avec le service juridique, les créances et dettes litigieuses ;
- établir les bilans, états financiers, comptables et tous autres documents de synthèse.

La Direction des Finances et Comptabilité comprend :

IV.3.2. Le service des finances

Ce service est animé et dirigé par un chef de service, ce dernier est chargé de :

- exécuter les procédures de gestion financière établies et veiller à leur application ;
- veiller à la réalisation des objectifs du service et mettre en place les actions correctives ;
- exécuter le plan de trésorerie et suivre l'évolution des indicateurs de performance ;
- collecter, analyser et traiter les documents financiers en provenance des supervisions et antennes locales ;
- gérer les protocoles d'apurement des créances et des dettes ;
- élaborer les tableaux de synthèse par jour, mois et année.

IV.3.3. Le service de la comptabilité

Ce service est animé et dirigé par un Chef de Service, le chef comptable est chargé de :

- exécuter les procédures de gestion comptable et coordonner leur application ;
- tenir la comptabilité conformément au plan comptable en vigueur ;
- traiter les opérations en relation avec l'administration fiscale (TVA, déclaration de résultat et autres) ;
- saisir toutes les pièces comptables et suivre les comptes en suspens et en régularisation.

CONCLUSION

A l'issue de cette organisation générale, le Conseil congolais des chargeurs apparaît ainsi comme un instrument privilégié de facilitation et de développement du commerce extérieur du Congo Brazzaville. Toutefois, afin d'assurer son développement et son rayonnement sur l'échiquier national et sous-régional son organisation devrait être améliorée.

Chapitre V : Description de l'existant

Les cycles trésorerie et achats-fournisseurs sont parmi les plus importants de l'entreprise dans la mesure où le premier est au cœur des mouvements financiers à savoir (encaissements, les décaissements- opérations avec les institutions financières) alors que le deuxième permet la maîtrise des coûts d'approvisionnement afin d'accroître le profit de l'entreprise.

Cependant, la gestion saine de la trésorerie et l'optimisation des coûts supposent au préalable l'existence des procédures qui intègrent tous les objectifs d'un bon contrôle interne.

Pour atteindre l'objectif principal dans ce chapitre, nous procéderons d'abord à la description du cycle achats-fournisseur avant d'aborder le cycle trésorerie.

V.1. Le cycle achats- fournisseurs

Dans un environnement concurrentiel où le prix de vente est déterminé par le marché, l'effort consenti par les dirigeants doit se situer au niveau endogène c'est-à-dire la réduction des coûts par la maîtrise de son cycle achat. Dans cette section, après avoir pris connaissance dudit cycle, nous allons mettre en exergue les différentes procédures du cycle ainsi que les principaux intervenants tout en mettant un accent particulier sur l'évaluation du contrôle de ce cycle.

V.1.1 Prise de connaissance

Cette phase nous a permis d'avoir une connaissance suffisante des cycles objet de notre étude et de collecter les informations nécessaires à l'élaboration du manuel :

- l'activité de l'entreprise (secteur, biens et services, partenaires) ;
- la structure juridique.

Nous avons identifié les domaines concernés par le manuel de procédures, pour ce faire, des moyens ont été utilisés :

- entretien formel avec la direction pour expliquer de façon globale les objectifs du manuel ;
- interview des personnes intervenant dans le processus achat-fournisseur et trésorerie.

L'interview a porté sur des questions fermées et des questions ouvertes.

Le questionnaire de contrôle interne a été utilisé ; les questions étaient conçues de telle sorte que les réponses aux différentes questions se font par « oui » ou par « non »

V.1.2 Organisation du cycle achat-fournisseurs

Le service s'occupant des achats (SMIE) est rattaché à la Direction Technique et de l'Observatoire des Transports (DTOT) et collabore avec différents services intervenant dans le processus achats-fournisseurs du CCC.

V.1.2.1. *Les intervenants dans le processus d'achats du Conseil congolais des chargeurs*

La Direction Technique et de l'Observatoire des Transports (DTOT) est chargée par le biais du service maintenance, infrastructure et équipement de l'établissement des expressions, des demandes d'achats ou d'approvisionnements.

Le service maintenance, infrastructure et équipement est chargé également de trouver les fournisseurs pour une plus grande collaboration avec l'entreprise. Enfin, la DTOT établit le bon de commande et est tenue de suivre la commande depuis le lancement jusqu'à la livraison du bien. Pour cela, elle est en communication avec les différents fournisseurs.

La Direction du système d'information et du contrôle de gestion par le biais du service contrôle de gestion intervient pour juger de l'opportunité de la dépense, vérifier l'exhaustivité, la cohérence de celle-ci. En outre, elle fait des contrôles arithmétiques concernant les dépenses.

La Délégation du Contrôle Financier fait le même contrôle que la Direction du système d'information et du contrôle de gestion, mais pour le compte de l'Etat, car c'est une structure qui est sous la tutelle de l'Etat et qui a pour rôle le contrôle à priori de la chaîne des dépenses du Conseil congolais des chargeurs.

V.1.3 Fonctions du cycle Achats-fournisseurs

Les principales fonctions relatives au cycle sont :

V.1.3.1. *Budgétisation-suivi des engagements des dépenses.*

Cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par la Direction Générale de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.

La budgétisation est fonction du devis établi à partir du plan de prévisions. Une fois validées par le Directeur Général, les copies de devis sont transmises au service maintenance, infrastructures et

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs équipements pour le suivi des dépenses. C'est à partir du devis ou de la facture pro forma que le Service maintenance, infrastructure et équipement établit les différentes prévisions.

V.1.3.2. Expression des besoins

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens et services.

Le besoin est matérialisé par une demande d'achat ou d'approvisionnement pré numérotée, visée par le demandeur et par le Directeur Technique et de l'Observatoire des Transports, ensuite transmise au service maintenance, infrastructures et équipements pour subir les différents traitements. Le besoin exprimé doit être en adéquation avec les prévisions.

V.1.3.3. Sélection des fournisseurs

Cette fonction regroupe toutes les opérations de mises en concurrence des fournisseurs. Elle est effectuée par le Service maintenance infrastructure et équipement qui fait le choix d'au moins trois fournisseurs d'une manière peu professionnelle. Il convient de signaler qu'il n'existe pas de répertoire de fournisseurs agréés.

V.1.3.4. Passation des commandes –relance fournisseurs

Cette fonction regroupe toutes les opérations d'émission de bons ou lettre de commandes, de leur suivi et de leur approbation par le Directeur Technique et de l'Observatoire des Transports (DTOT) et le Directeur Général. Pour cela, la demande d'achat revêtue de l'authenticité du directeur du Système d'Information et du Directeur Général, est instruite par la Direction Technique et de l'Observatoire des Transports avant l'établissement d'un bon de commande (BC). Le bon de commande est pré numéroté et transmis au secrétariat de la DTOT qui le soumet au visa du Directeur Technique de l'Observatoire des Transports qui l'établit en trois (3) exemplaires dispatchés de la manière suivante :

- le premier exemplaire est envoyé à la Direction Financière et Comptable avec la facture pro forma ou le devis pour engager la dépense ;
- le deuxième exemplaire est envoyé au fournisseur ;
- le troisième est conservé dans les archives de la Direction Technique et de l'Observatoire des Transports. Le fournisseur qui reçoit le bon de commande (BC) livre le produit ou exécute le service qui est réceptionné par le Service maintenance infrastructure et équipement.

V.1.3.5. Réception des articles livrés

Cette fonction regroupe toutes les opérations de réception physique, de contrôles des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur.

La réception des biens est assurée par le chef de Service maintenance infrastructure et équipement (CSMIE). Ce dernier signe le bon de livraison (déposé par le fournisseur lors de la livraison du bien) pour accusé de réception. Il n'existe pas un modèle propre d'accusé de réception dans la plupart des cas, les articles livrés ne sont souvent pas vérifiés. Il est prévu une éventuelle vérification physique du matériel livré de la part de la délégation du contrôle financier.

Il n'est pas superfluous de relever le fait que la réception des articles ne soit pas matérialisée par un document comme le bon de réception. Ceci peut emmener à recevoir moins que ce qu'on a commandé, ou à recevoir des articles non conformes, voire de mauvaise qualité.

V.1.3.6. Traitement des factures et paiements

Cette fonction regroupe toutes les opérations de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs.

Le chef comptable met la facture en confrontation avec le bon de réception, le bon de livraison et le bon de commande pour s'assurer de leur conformité. Ensuite, il procède à la vérification arithmétique de la facture. Ces vérifications, lorsqu'elles sont concluantes donnent lieu à la comptabilisation de la facture et, par la suite à son règlement.

En cas de non-conformité, la facture est classée dans le chrono « factures litigieuses ».

V.1.3.7. Comptabilisation : enregistrement-paiement

Elle concerne toutes les opérations de :

- préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- établissement des instruments de règlement ;
- mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes concernés.

A cet effet, le collaborateur comptable enregistre les factures dans l'échéancier fournisseurs puis les saisit dans le logiciel loge (logiciel de gestion utilisé au CCC).

V.1.4 Aspect opérationnel du cycle achats-fournisseurs

Dans les lignes qui vont suivre, nous allons aborder l'objectif de la procédure liée à ce cycle tout en nous rassurant que les points d'amélioration du contrôle interne ont été intégrés.

V.1.4.1. Objectif de la procédure

L'objectif de la procédure est de fournir les biens et les services dont l'entreprise a besoin pour son fonctionnement dans les conditions et les termes les plus avantageux et de s'assurer que les objectifs de contrôle interne énumérés ci-après sont atteints.

Le cycle achats-fournisseurs commence depuis qu'un demandeur habilité a exprimé une demande d'achat ou d'approvisionnement pour son activité et que celle-ci a fait l'objet de vérification au niveau du budget de l'entreprise. Le cycle prend fin lorsque la facture du fournisseur qui a livré le bien pour satisfaire la demande est liquidée.

V.1.4.2. Description des objectifs du contrôle interne

V.1.4.2.1. Budgétisation- suivi des engagements des dépenses

La procédure doit donner l'assurance que les dépenses sont effectuées en fonction des plannings mensuels ou annuels élaborés.

V.1.4.2.2. Expression des besoins

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- la demande d'achat ou d'approvisionnement est visée par le DTOT puis par le Directeur général
- l'état du stock réel du bien demandé est égal ou sensiblement proche du stock de sécurité.
- la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel
- il ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur.

V.1.4.2.3. Sélection des fournisseurs

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

Le fournisseur choisi est bien celui qui est le plus avantageux en terme de prix, qualité, conditions de règlement, etc.

V.1.4.2.4. Passation de commande- relance fournisseurs

La procédure permet de s'assurer que :

- le bon de commande est conforme à la demande d'achat ou d'approvisionnement et qu'il est adressé au fournisseur étant le plus avantageux ;
- les visas du Directeur Technique et de L'observatoire des Transports et du Directeur Général figurent bien sur le bon de commande.

V.1.4.2.5. Réception des articles

La procédure mise en place donne l'assurance que les biens livrés ont bien été précédés de commande et qu'ils ont bien le niveau de qualité requise.

La procédure permet la détection rapide des imperfections.

La procédure donne l'assurance que le fournisseur respecte les termes de la commande et que la livraison est conforme aux besoins de l'entreprise.

V.1.4.2.6. Traitement des factures

La procédure donne l'assurance que :

- la facture est adressée à la société ;
- la facture est conforme au bon de commande, au bon de réception et au bon de livraison ;
- les vérifications d'usage notamment, arithmétiques des éléments de la facture sont exactes.

V.1.4.2.7. Comptabilisation : enregistrement-paiement

Les procédures mises en place donnent l'assurance que :

- les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct ;
- les dettes dues aux fournisseurs sont rapidement enregistrées dans les comptes individuels concernés ;
- les risques de double règlement sont nuls ;
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

Toutes ces procédures mises en place par la société doivent faire l'objet d'une évaluation pour s'assurer qu'elles répondent bien aux objectifs qu'elle veut atteindre.

V.1.4.3. Evaluation du contrôle interne du cycle achats-fournisseurs

Une fois les procédures connues, nous nous assurons à travers des tests que nous les avons correctement appréhendés et qu'elles sont appliquées dans l'entreprise de façon effective et de manière constante.

V.1.4.3.1. Test de conformité

Pour s'assurer de la véracité des propos recueillis, nous avons effectués des tests de conformité. Les tests ont porté sur des demandes d'approvisionnement prises au hasard. Pour cela, nous avons suivi la transaction depuis le déclenchement du besoin jusqu'à la réception des factures.

Tous les documents ainsi contrôlés se sont révélés pour la plus part non-conformes aux procédures décrites c'est ce qui nous a permis de porter un jugement sur le contrôle interne du CCC.

V.1.4.3.2. Evaluation préliminaire

Cette évaluation faite au moyen d'un questionnaire de séparation de tâches nous a permis de dégager les points forts et les points faibles.

V.1.4.3.3. Evaluation définitive du contrôle interne

L'évaluation définitive est la résultante de l'évaluation préliminaire et du contrôle de l'application des points forts. Cette phase nous a permis de rassembler toutes les faiblesses décelées au cours des contrôles et que nous avons consigné dans le tableau qui suivra (tableau n°4 : feuille de révélation et d'évaluation des problèmes- FRAP). IL importe de signaler en passant que la même évaluation a été faite pour le cycle de trésorerie.

V.2. Le cycle trésorerie

Dans cette section, nous allons aborder l'organisation du cycle trésorerie, en passant en revue ses différentes fonctions, aspects opérationnels et enfin terminer par l'évaluation du contrôle interne dudit cycle.

V.2.1 Organisation du cycle

Le service assistance aux chargeurs a en son sein la cellule taxation, qui s'occupe de la taxation et la facturation de la commission de participation (redevance portuaire).

Il faut signaler que différents services interviennent dans le processus de la trésorerie du Conseil congolais des chargeurs.

V.2.1.1. *Les intervenants dans le processus de la trésorerie du Conseil congolais des chargeurs.*

La Direction du Marketing et de l'Assistance aux Chargeurs : elle est chargée de la facturation de la commission de participation qui constitue la principale recette du CCC.

La Direction Financière et Comptable : Cette direction établit la pièce de recettes par le biais du chargé de la trésorerie, et fait également la remise des chèques par l'entremise du chef de service finance ou son collaborateur. La DFC s'occupe aussi de la tenue du compte client par l'intermédiaire du chargé du compte client.

- La Direction du système d'informations et du contrôle de gestion : Cette direction s'occupe aussi bien du contrôle, de la cohérence, de la fiabilité, de l'exactitude et de l'exhaustivité de la pièce de recette et du bon des dépenses.
- La Délégation du contrôle financier : Cette délégation qui est sous la tutelle de l'Etat et qui a un rôle de contrôle à priori aussi bien des recettes que des dépenses du CCC fait le même travail que la direction du système d'information et du contrôle de gestion, mais pour le compte de l'Etat.

V.2.2 Description des fonctions

Les différentes fonctions qui composent le cycle de trésorerie et que nous auront à décrire sont :

V.2.2.1. *Budgétisation- estimation des niveaux d'encaisses*

Cette fonction regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités ;

V.2.2.2. Encaissements

Cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds et de leur conservation dans les caisses et les banques

V.2.2.3. Décaissements

Elle regroupe toutes les tâches de règlement en espèces ou par banque.

V.2.3 Aspect opérationnel du cycle trésorerie

Dans les lignes qui vont suivre nous parlerons de l'objectif de la procédure, de la description des objectifs du contrôle interne et de l'évaluation du contrôle interne dudit cycle.

V.2.3.1. Objectif de la procédure

L'objectif de la procédure est de prendre des mesures de contrôle interne idoines au niveau de la trésorerie pour éviter les tensions de trésorerie et les cas de fraudes, de détournements susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise.

La procédure du cycle trésorerie commence lorsque les opérations d'établissement et de transmission des factures sont envoyées aux consignataires (principaux clients) et elle prend fin lorsque le bon de dépense a été signé pour règlement soit par chèque ou par caisse.

V.2.3.2. Description des objectifs du contrôle interne

V.2.3.2.1. Budgétisation- estimation des niveaux d'encaisses

La procédure donne l'assurance que le budget de trésorerie doit découler des autres budgets, doit être mensualisé et refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets.

V.2.3.2.2. Encaissements

La procédure mise en place donne l'assurance que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ou la personne habilitée ;
- les risques de détournements de recette sont nuls ou minimes.

V.2.3.2.3. Paiements

La procédure mise en place donne l'assurance que la procédure commence par l'établissement de la facture par la direction du marketing et de l'assistance aux chargeurs qui fait la taxation par rapport à la commission de participation qui est la principale recette du CCC qui est transmise aux consignataires. Dix (10) jours après le dépôt des factures, commencent les recouvrements.

Le recouvrement est fait à l'aide d'une remise de chèque. Le bordereau de remise de chèque est rempli par le chef de service finance ou son collaborateur. Une fois que la remise de chèque est faite, le chargé du compte client revient avec un relevé de remise de chèque. C'est à ce moment que le chargé de la trésorerie initie la pièce de recette, la soumet ensuite au chef de service de comptabilité pour validation et comptabilisation par le chargé du compte client qui la saisit sur le logiciel de gestion (LOGE) après les visas du DSICG, DCF et du DG.

- les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les paiements sont autorisés par la Direction Générale ou la personne habilitée ;
- les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

V.2.3.2.4. Paiement par caisse :

Le point de départ de la procédure de décaissement est le bon de dépense signé c'est- à dire, qui a recueilli tous les visas.

Parmi les supports utilisés, les principaux sont : le bon de dépense et le cheque. Le cheque est établi sur la base des bons de dépenses.

La procédure commence au niveau du service finance, sur la base des bons de dépenses signés.

Le chef de service finance élabore l'état des besoins financiers qu'il soumet à l'approbation du Directeur Financier et par rapport à leur niveau de trésorerie. Ils l'examinent conjointement pour voir comment ils vont engager la dépense. Ensuite l'état des besoins est transmis au Directeur Général par le biais du DFC pour validation. Après validation dudit état, celui-ci est contre signé tour à tour par le DG le DFC qui ensuite renvoie l'état des besoins validé et signé au chef de service finance qui à son tour établit le chèque qui sera signé à la suite par le DFC et par le DG.

Les fonds servant au paiement par caisse sont retirés à la banque par la caissière au nom de qui le chèque de retrait est libellé. Après cette opération de retrait des fonds en banque par la caissière, le chef de service finance met à la disposition de la caissière les bons de dépenses pour lesquels le paiement est bien notifié « par caisse » et validé à cet effet. Au vu des bons de dépenses, la caissière peut donc effectuer son paiement tout en se rassurant que tous les bons de dépenses en sa possession ont recueillis les visas de tous les signataires. Après paiement, la pièce de recette est transmise au collaborateur qui la comptabilise puis la classe dans un chrono.

V.2.3.2.5. Procédure de décaissement par banque :

Le chef de service finance sur la base de l'état des besoins validé par le DG prépare le chèque qu'il soumet à la signature du DFC et du DG suivant la banque choisie (banque BGFI ou BCI). Le chèque est libellé à cet effet au profit du fournisseur. Une fois que le DFC et le DG ont signé, le CSF fait la photocopie du chèque, puis ce dernier rentre en contact avec le fournisseur pour lui permettre de retirer son chèque. Dès que le fournisseur se présente au service concerné, le CSF vérifie pour la concordance, l'état du besoin qui lui a permis d'élaborer le bon de dépense, la photocopie du chèque pour avoir la certitude que le fournisseur a bel et bien reçu le chèque. Il décharge le chèque pour authentifier le paiement, et la pièce est envoyée à la comptabilité par le collaborateur qui procède à l'archivage de cette pièce dans un chrono.

V.2.3.3. Evaluation du contrôle interne du cycle trésorerie du CCC

Après avoir passé en revue les procédures, nous nous assurons à travers des tests que nous les avons correctement appréhendé et qu'elles sont appliquées dans l'entreprise de façon effective et de manière constante.

- **Test de conformité**

Pour s'assurer de la véracité des propos recueillis, nous avons effectués des tests de conformité. Les tests ont porté sur des pièces de recettes et des bons de dépenses pris au hasard. Pour cela, nous avons suivi la transaction depuis l'initiation de la pièce de recette pour la réception des fonds à l'initiation du bon de dépense pour exécuter le paiement.

V.2.3.4. Analyse et présentation des résultats « analyse de l'existant -FRAP » (Tableau N°4)

Tableau 4 : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes

FAIBLESSES	CAUSES	RISQUES	IMPACT SUR LE CI	IMPACT SUR L'ENTREPRISE	RECOMMANDATIONS
<p>1. Expression des besoins</p> <p>Les besoins ne font pas l'objet de prévisions et ne sont pas mis sur des imprimés prés numérotés.</p>	<p>Difficulté à identifier les charges et à les évaluer de façon raisonnable Méconnaissance des outils et documents en circulation au sein de l'entreprise Manque de formation du personnel à l'utilisation des outils</p>	<p>Faire des achats anarchiques, incontrôlé dont la qualité n'est pas assurée.</p> <p>- faire un double emploi concernant les achats et subséquemment la trésorerie</p>	<p>- Non maîtrise des coûts</p>	<p>Dépenses exagérée au sein de l'entreprise</p>	<p>les besoins doivent faire l'objet de prévisions et enregistrés sur des imprimés prés numérotés.</p> <p>Proposons :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un modèle de fiche d'expression des besoins - un modèle d'imprimés prés- numérotés.
<p>2. Sélection des fournisseurs</p> <p>La sélection des fournisseurs n'est pas organisée, ni formalisée.</p> <p>Il n'existe pas de liste des fournisseurs agréés avec les conditions financières fixées</p>	<p>Manque d'un responsable compétent au niveau du service approvisionnement, les archivages sont faits de façon physiques et non électroniques, toutes choses ne permettant une organisation d'une base de données à temps réel</p>	<p>Collusion avec les Fournisseurs,</p> <p>- Risque de ruptures des stocks</p>	<p>Non maîtrise des coûts</p>	<p>Non maîtrise des coûts</p>	<p>Les fournisseurs doivent être agréés par l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'un fichier des fournisseurs reprenant les conditions de prix, de qualité, de délai de livraison, les conditions précises des articles proposés et les conditions financières définis par la direction de l'entreprise.

<p>3. Passation des commandes</p> <p>Les commandes ne font pas l'objet de relance au près des fournisseurs en cas de retard.</p> <p>Les commandes sont placées auprès des fournisseurs non autorisés.</p> <p>Les commandes ne sont ni approuvé ni contrôlé.</p>	<p>Les commandes sont faites parfois directement par certains responsables sans information du service dédié à cela ; Les sélections des fournisseurs sont plus effectuées par les personnes qui ont des relations privilégiées avec ces derniers.</p>	<p>Recevoir moins que ce qu'on a commandé et</p> <p>Recevoir une mauvaise qualité</p>	<p>Non maîtrise des coûts conduisant aux détournements et vols</p>	<p>Non maîtrise des coûts conduisant aux détournements et vols</p>	<p>Une procédure de relance des fournisseurs retardataires doit être effectuée périodiquement ;</p> <p>Les commandes doivent être placées auprès des fournisseurs dûment agréés et les noms des responsables habilités à passer les commandes, de même que les spécimens de leurs signatures doivent être communiqués à ses fournisseurs ;</p> <p>Une procédure de contrôle, d'approbation et de suivi de l'apurement des contrôles doit être mise en place au niveau du service MEI qui s'occupe des achats</p>
--	--	---	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<p>4. Réception des articles</p> <p>La réception des articles n'est pas matérialisée par un document (par exemple BR) ;</p> <p>Les personnes concernées ne sont pas informées des commandes ;</p> <p>Le service comptable n'est pas systématiquement averti des réceptions des factures.</p>	<p>La procédure en vigueur est du gré à gré. Les livraisons sont parfois effectuées directement auprès des responsables à l'origine de la commande.</p>	<p>Recevoir moins que ce qu'on a commandé ;</p> <p>Recevoir une mauvaise qualité des articles ;</p>	<p>valider la facture non-conforme au ;</p> <p>BL</p> <p>Détournement</p>	<p>payer plus que ce qui a été commandé</p>	<p>La réception des articles doit être matérialisé sur un document distinct du BC (BR par exemple) ;</p> <p>Les personnes concernées doivent être informées des commandes passées afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les livraisons ont bien été précédées de commandes ; -les livraisons sont conformes aux stipulations de la commande. <p>Le service comptable doit être systématiquement averti des réceptions des factures afin de les comptabiliser immédiatement ;</p> <p>Le bon de réception doit être transmis au service comptable pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leur permettre d'assurer un contrôle ultérieur des factures des fournisseurs ; -Leur permettre de connaître avec précision à toute période, le montant des livraisons non facturés par les fournisseurs, d'estimer et de comptabiliser ces dettes potentielles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<p>5. Traitement des factures et paiement</p> <p>Les dates de réception des factures ne sont pas indiquées et ces dernières ne sont pas précédées d'un numéro d'ordre séquentiel.</p> <p>Les rapprochements entre BL, BR d'une part et entre BC/BL/BR d'autre part ne sont pas effectués.</p>	<p>Les factures sont réceptionnées plus par les responsables qui transmettre directement au service financier pour paiement. Ceux-ci se chargeant à la place du fournisseur du suivi des factures. Ces factures transmises en dehors de la procédure ne sont donc pas enregistrer dans le cahier registre du secrétariat.</p> <p>Négligence des collaborateurs du service maintenance, équipements et infrastructures</p>	<p>Non comptabilisation des factures dans les délais ;</p> <p>Non contrôle des factures dans les délais raisonnables</p>	<p>Détournement, double comptabilisation des factures ;</p>	<p>double règlement d'une facture à un fournisseur.</p>	<p>des factures et les numéros d'ordre séquentiel doivent être communiqués systématiquement au service comptabilité pour contrôle, au niveau de ce service, le contrôle doit être fait par une personne préalablement désignée.</p> <p>Une procédure doit être mise en place pour Permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapprochement, par le comptable « fournisseur », des factures approuvées avec les exemples de bons de commande et de bons de réception préalablement transmis par les services intéressés ; - la vérification arithmétique des factures ; - la matérialisation sur la facture (par une signature ou un paraphe) des contrôles effectués ; - la comptabilisation systématique des seules factures correctement établies et report des références de la comptabilisation (date, numéro de folio du journal des achats) sur ces factures ; - l'annotation sur les autres exemplaires des factures de la mention « copie » pour éviter les doubles comptabilisations (ou double
--	---	--	---	---	--

					<p>règlements) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - le classement des factures dans les dossiers « factures en instance de règlement » tenus par le fournisseur ; - le règlement des seules factures préalablement approuvées et venues à échéance ; - la comptabilisation rapide des règlements effectués et la mise à jour correspondante des comptes fournisseurs concernés
La secrétaire du Directeur technique et de l'observatoire des transports élabore les bons de commande.		<p>Cumul de fonctions</p> <p>Pouvant faciliter les détournements à l'achat</p> <p>Perte d'article ou de biens pour cause de détournement</p>	Empêche un suivi correct des émetteurs de bons de commandes	Difficultés à situer les responsabilités en cas de litiges.	Opérer une séparation de fonction entre la secrétaire du DTOT et le chef de service maintenance, infrastructure et équipement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<p>6. les recettes de l'entreprise sont elles enregistrées et encaissées</p> <p>Il n'existe pas une caisse spéciale dans la réception des recettes.</p> <p>Les encaissements ne sont pas séparés des personnes chargées de la tenue du compte client ou trésorerie (banque et caisse)</p>		<p>détournements des recettes par création de dépenses fictives ou par majoration de dépenses réelles, en outre elle complique sérieusement les travaux de contrôle de la caisse.</p>	<p>Cumul de fonctions pouvant entraîner des détournements par manipulation des comptes de recettes, des comptes clients ou de débiteurs divers</p>	<p>Perte d'argent pour l'entreprise pour cause des dépenses fictives.</p>	<p>Opérer une séparation de caisses pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes, les premières caisses n'ayant qu'un rôle de collecte et de versement des fonds en banque.</p> <p>Séparer strictement les fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes clients et des comptes de caisse ou de banques.</p>
<p>II cycle Trésorerie</p> <p>1. les recettes de l'entreprise correspondent elles à des recettes réelles de l'entreprise.</p> <p>Les avis de paiement ne sont pas annulés après comptabilisation pour éviter les multiples enregistrements.</p>		<p>Risque de comptabiliser deux fois le paiement</p>	<p>Il n'y a pas de zone de contrôle (par exemple un tampon ou un cachet avec la mention annulée) sur les avis de paiement</p>	<p>Un avis de paiement peut être utilisé deux fois, perte d'argent pour l'entreprise.</p>	<p>Séparer les opérations d'encaissement de celles de paiement.</p> <p>Prévoir les zones de contrôle (par exemple, un tampon ou cachet avec la mention annulée) sur les avis de paiement.</p>
<p>2. les recettes de l'entreprise sont elles enregistrées sur la bonne période.</p> <p>Les encaissements ne sont pas constatés par les pièces de caisse pré numérotées contenues dans un carnet de souches</p>	<p>Difficulté à centraliser les recettes compte tenu du volume des opérations acquittées en espèce</p> <p>Centralisation des recettes au main des personnes (proche de certains responsables).</p>	<p>détournements de fonds par omission d'enregistrement des encaissements, problème de traçabilité c'est – à dire difficultés à retrouver aisément les pièces de caisse</p>	<p>Empêche un suivi correct des émetteurs de ces pièces de caisse et par conséquent de la caisse</p>	<p>Favorise les vols et les détournements dans l'entreprise pour cause de manque des pièces de caisse pré numérotées contenues dans un carnet de souches en ce qui concerne les encaissements.</p>	<p>Instaurer un système de pièces pré numérotées de caisse et investigation systématique en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse. C'est-à-dire, tout encaissement doit faire l'objet des pièces de caisse pré numérotées contenues dans un carnet de souches pour un bon suivi.</p>

<p>3. les recettes de l'entreprise sont elles correctement évaluées (évaluation).</p> <p>Les états de rapprochement bancaire ne sont pas validés par un responsable hiérarchique mais plutôt par lui-même (chef comptable)</p>	<p>Les facturations sont faites de façon manuelle,</p> <p>Manque de suivi de la part des collaborateurs du service comptabilité.</p>	<p>Cumul de fonction qui peut faciliter les dissimulations de recettes détournées ou de paiements frauduleux, ceci peut aussi faciliter les détournements par falsification d'écritures.</p>	<p>Le contrôle des mouvements d'espèces en banque n'est pas fiable.</p>	<p>Pertes d'argent pour cause de détournement.</p>	<p>Opérer une séparation entre l'agent qui passe les écritures comptables et celui qui effectue les rapprochements bancaires.</p> <p>Ces états de rapprochement doivent être soumis à l'approbation d'un responsable (Directeur financier).</p>
<p>4. les recettes de l'entreprise sont elles correctement comptabilisées.</p> <p>La balance client ne fait pas l'objet d'un rapprochement au grand livre</p>	<p>Dispersion des opérations, toutes choses rendant difficiles la mise en place de carnets à souche et pré numérotés</p> <p>Méconnaissance des responsables des états de rapprochements bancaires</p>	<p>Impossibilité de connaître le coût généré par les recettes de l'entreprise</p>	<p>Impossible de connaître la contribution de cette recette à la formation du chiffre d'affaire.</p>	<p>la capacité de réaction de la direction pour la prise de mesures correctives est limitée.</p>	<p>Procéder périodiquement au rapprochement entre la balance client et le grand livre, ce travail d'analyse doit être effectué par des personnes autres que celles qui reçoivent les chèques des clients</p>
<p>5. les risques de détournement des recettes sont ils nuls ou minimes</p> <p>Les contrôles de caisses ne sont pas réalisés systématiquement</p>	<p>non maîtrise des règles et principes comptables généralement admis.</p>	<p>existence d'écritures frauduleuse enregistrées au niveau du journal de caisse, ou omission d'enregistrement de recettes, enregistrement des dépenses gonflées ou fictives.</p>	<p>Non sécurisation de la caisse.</p>	<p>Pertes d'argent pour cause de détournement ou de vol.</p>	<p>Mettre en place une procédure de contrôles inopinés et de contrôle régulier des caisses en fin d'exercice. La fréquence de ces contrôles doit être proportionnelle à l'importance des encaisses détenues par les caissiers</p>

III. Décaissements					
<p>1. les paiements effectués sont ils saisis et encaissés (exhaustivité)</p>		<p>réutilisation frauduleuse de cette pièce pour d'autres règlements.</p>	<p>Il n'y a pas de zone de contrôle (par exemple un tampon ou un cachet avec la mention payée) sur ces pièces justificatives</p>	<p>Pertes d'argent dans l'entreprise pour cause de double règlement.</p>	<p>Prévoir une procédure d'annulation des pièces justificative après règlement en mettant en place un « Tampon payé » à apposer sur les factures</p>
<p>2. les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses de l'entreprise (existence)</p>	<p>Difficulté pour la mise en place des contrôles inopinés de la caisse (climat de suspicion généralisé),</p>	<p>Réutilisation frauduleuse de ces titres de paiement pour d'autres règlements.</p> <p>Impossible de connaître le coût généré par les dettes fournisseur</p>	<p>Il n'y a pas de zone de contrôle (par exemple un tampon ou un cachet avec la mention payée) sur ces titres de paiement.</p> <p>Impossible de connaître le solde du compte fournisseur en fin d'exercice et par conséquent, non maîtrise du coût de la dette.</p>	<p>Pertes d'argent dans l'entreprise pour cause de double règlement.</p> <p>La capacité de réaction de la direction pour la prise de mesures correctives est limitée.</p>	<p>Prévoir une procédure d'annulation des duplicata des titres de paiement en mettant en place des cachets avec mention « annulée »</p> <p>Procéder régulièrement à l'analyse du solde du compte fournisseur</p>
<p>3. les paiements effectués sont ils enregistrés sur la bonne période.</p>		<p>Impossibilité de connaître et de maîtriser le montant réel en caisse.</p>	<p>Non sécurisation de la caisse.</p>	<p>Pertes d'argent pour cause de détournement ou de vols.</p>	<p>Mettre en place une procédure de suppression des bons de caisse , dans le cas ou cette suppression ne serait pas possible, fixer des</p>

<p>du livre de caisse en fin de période</p> <p>Il n'existe pas des procédures précises règlementant l'utilisation des bons de caisse</p>		<p>Ces bons de caisse peuvent dans certains cas, masquer les avances accordées au personnel, caisse</p>	<p>Risque de déficit de caisse.</p>	<p>Pertes d'argent dans l'entreprise pour cause de détournement ou de vols</p>	<p>délais impératifs pour la régularisation de ces bons et, en cas de non respect de ces délais, procéder à une imputation de ces montants dans les comptes d'avances des agents concernés</p>
<p>4. les paiements effectués sont ils correctement comptabilisés.</p> <p>Les chèques en suspens ne sont pas régulièrement examinés</p>	<p>Manque de suivi et laxisme de la part des collaborateurs des services finances et de la comptabilité.</p>	<p>Impossibilité de connaître le coût généré par ces chèques en suspens.</p>	<p>Impossibilité de détecter les détournements des fonds.</p>	<p>Pertes d'argent pour cause de détournement des fonds.</p>	<p>Procéder régulièrement à un examen de chèque en suspens.</p>
<p>5. les risques de détournement des dépenses sont ils nuls ou minimes.</p> <p>Il n'existe pas de caisse spéciale dans le paiement des espèces.</p> <p>Le comptable joue parfois le rôle de caissier.</p>	<p>Volumes importants des opérations et par conséquent des comptes fournisseurs</p> <p>Conditions d'archivage des pièces sont rendues difficiles, toutes choses ne facilitant pas les recherches pour la justification des comptes</p>	<p>Risque de compliquer sérieusement les travaux de contrôle de la caisse</p> <p>Cumul de fonctions pouvant faciliter les détournements par falsification d'écritures.</p>	<p>Détournements et vols</p> <p>La tenue de la caisse n'est pas suffisamment sécurisée.</p>	<p>Pertes d'argent dans l'entreprise pour de détournement ou de vols.</p> <p>Pertes d'argent pour cause de détournement</p>	<p>Créer une caisse spéciale dans le paiement des espèces et définir des montants à payer spécialement par la caisse et de ceux à régler par chèques ou virements bancaires.</p> <p>Opérer une séparation entre l'agent qui passe les écritures et celui qui tient la caisse.</p>

Source : (nous même)

CHAPITRE VI : Elaboration des procédures du cycle trésorerie et du cycle achat –fournisseur

Le manuel de procédures, principal vecteur de modernisation des sociétés doit être une aide pour les responsables opérationnels.

La formalisation, par écrit des procédures des cycles trésorerie et achats fournisseur que nous allons proposer, s'inspire de la méthodologie décrite dans le cadre théorique de notre étude. Dans ce chapitre, après avoir donné une brève définition de la procédure, examiné le champ d'application, les destinataires et le mode d'utilisation, nous mettrons en exergue les procédures existantes suivies des différentes recommandations que la Direction Générale devrait mettre en œuvre pour améliorer lesdites procédures, puis pour terminer, nous rédigerons les procédures inexistantes.

VI.1. Proposition d'une démarche d'élaboration des procédures

Le manuel de procédures comme nous l'avons mentionné tout au long de notre étude, est un vecteur de modernisation des sociétés. Il doit être une aide pour les responsables opérationnels. Dans ce chapitre, après avoir donné une brève définition de la procédure, examiner le champ d'application, les destinataires et le mode d'utilisation, nous élaborerons les procédures du cycle de la trésorerie (section n°2) pour terminer enfin dans une seconde phase (section n°3) par le cycle achats-fournisseurs

VI.1.1 Définition:

Les procédures décrivent de manière détaillée la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion administrative, financière et comptable du Conseil congolais des chargeurs-CCC.

VI.1.2 Domaine d'application :

Ces procédures sont strictement internes au Conseil Congolais des Chargeurs-CCC, et s'appliquent au cycle trésorerie c'est-à-dire à la description des procédures relatives aux opérations d'encaissement, de décaissement, de comptabilisation (enregistrement), et de contrôle et d'autre part du cycle achat-fournisseurs.

VI.1.3 Destinataires:

- Direction générale ;

- Direction financière et Comptable;
- Toutes les autres directions du Conseil Congolais des Chargeurs-CCC.

VI.1.4 Mode d'utilisation:

Pour utiliser ces procédures, il faut se référer principalement au plan général.

Ce plan comprend la liste des procédures et sous – procédures décrites, et en face du nom de chaque sous - procédure se trouve la lettre de référence sur laquelle se repère la description. Chaque procédure est décrite dans un tableau à quatre colonnes : Opérations, Intervenants, tâches à exécuter, Supports ou faits générateurs.

VI.1.5 Mise à jour :

Le contenu des procédures doit être « vivant » et être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution du Conseil congolais des chargeurs-CCC. La mise à jour est sous la responsabilité du Directeur financier et comptable qui est le garant de la validité des procédures et de leur application effective. La décision de modifications des procédures existantes est prise sous son initiative. Lorsque la décision de modification de procédures est envisagée, le DFC convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Il convient de signaler que nous avons fait l'option sur l'utilisation du diagramme de circulation de l'information ou flow-chart (qui donne une vue globale de l'enchaînement des procédures) pour illustrer notre travail relatif aux procédures de la trésorerie et achat-fournisseurs et d'autre part que le détail desdits procédures a été porté en annexe.

VI.2. Les procédures

Dans cette section, nous allons élaborer les procédures des cycles de trésorerie et achats/fournisseurs. Comme nous l'avons dit en amont, nous avons opté pour l'utilisation des flow chats (diagramme de circulation) car cette méthode, donne une vue globale de l'enchaînement des procédures.

VI.2.1 Les procédures du cycle de Trésorerie

Figure 3 : Diagramme de circulation –encaissement

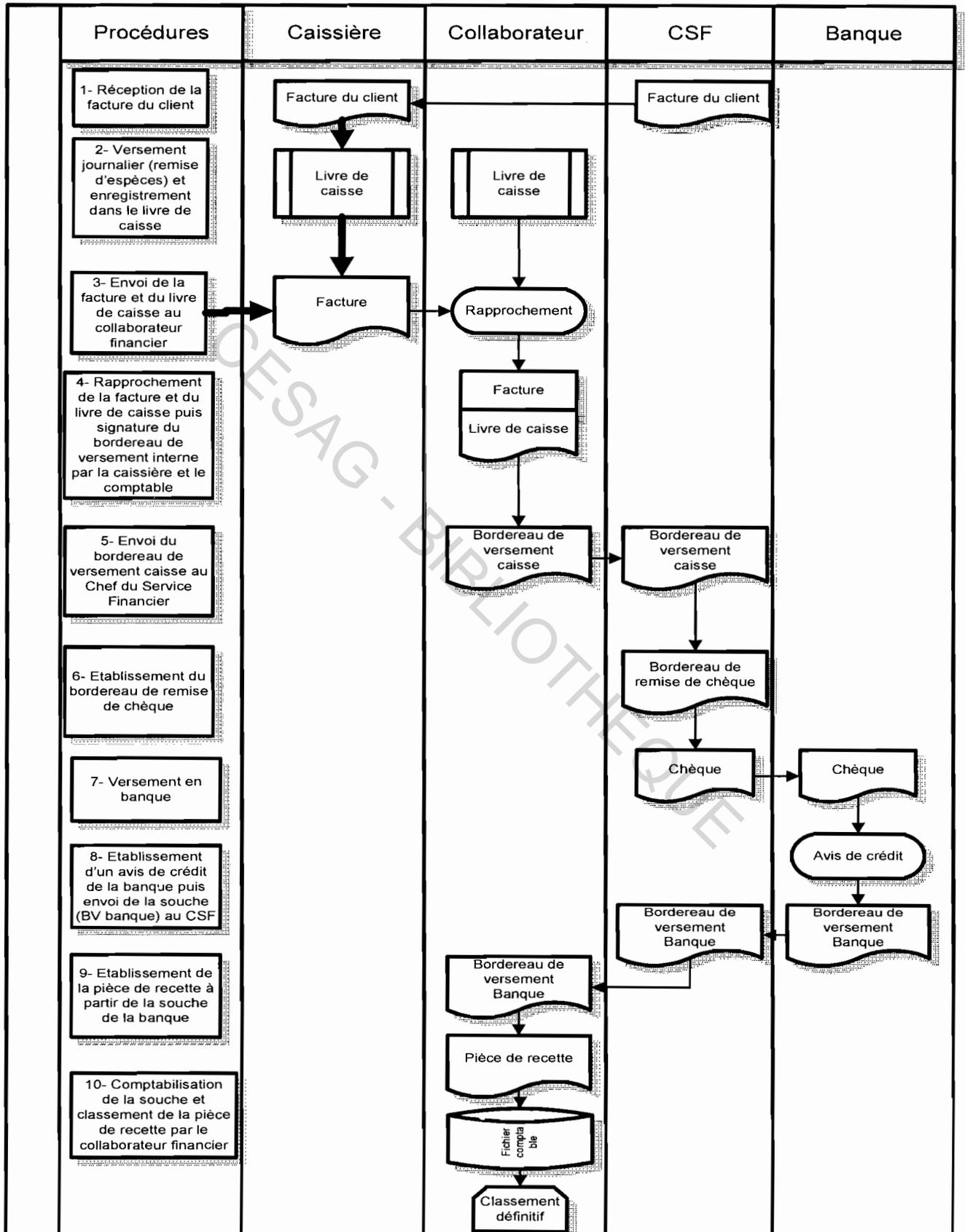
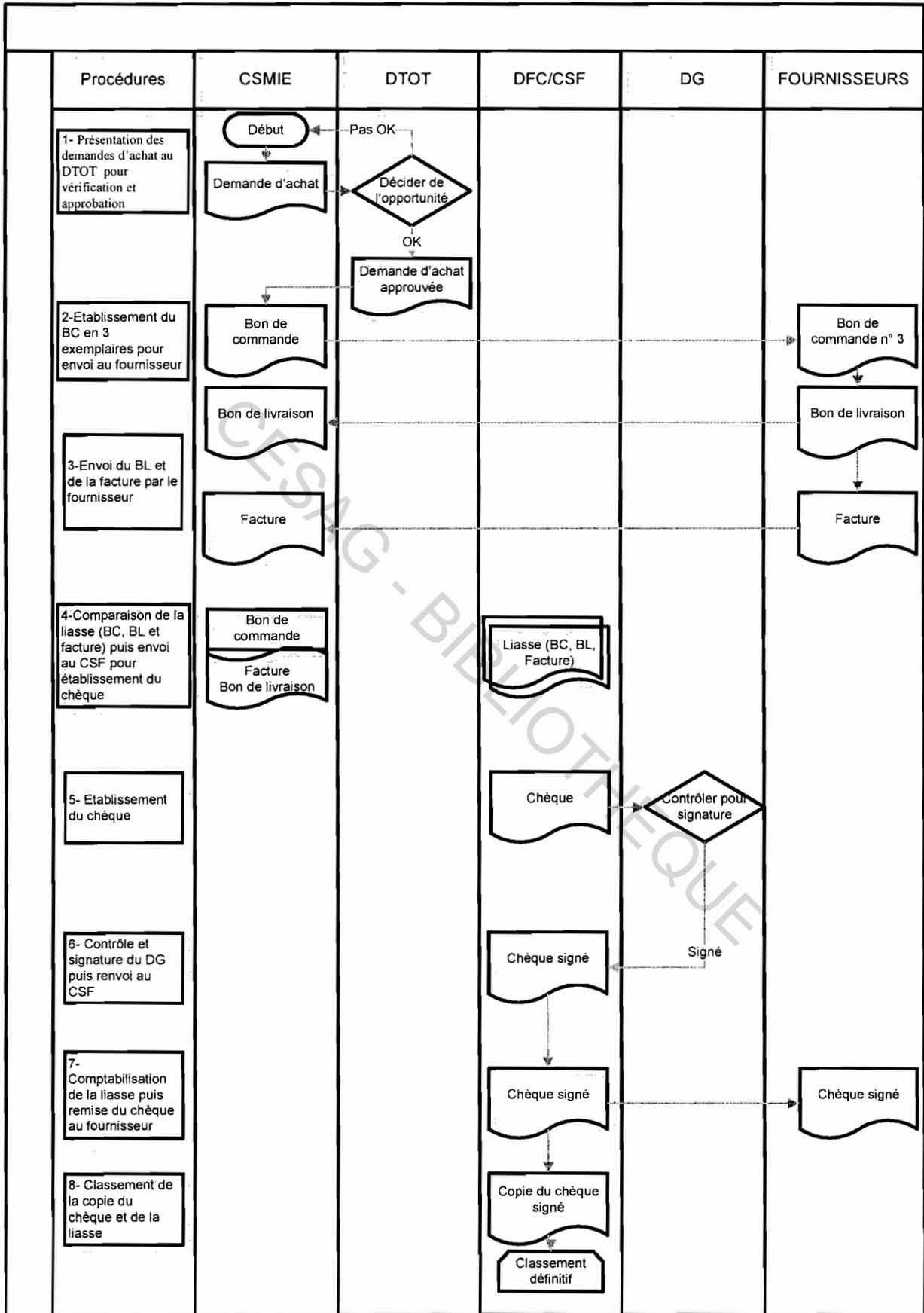
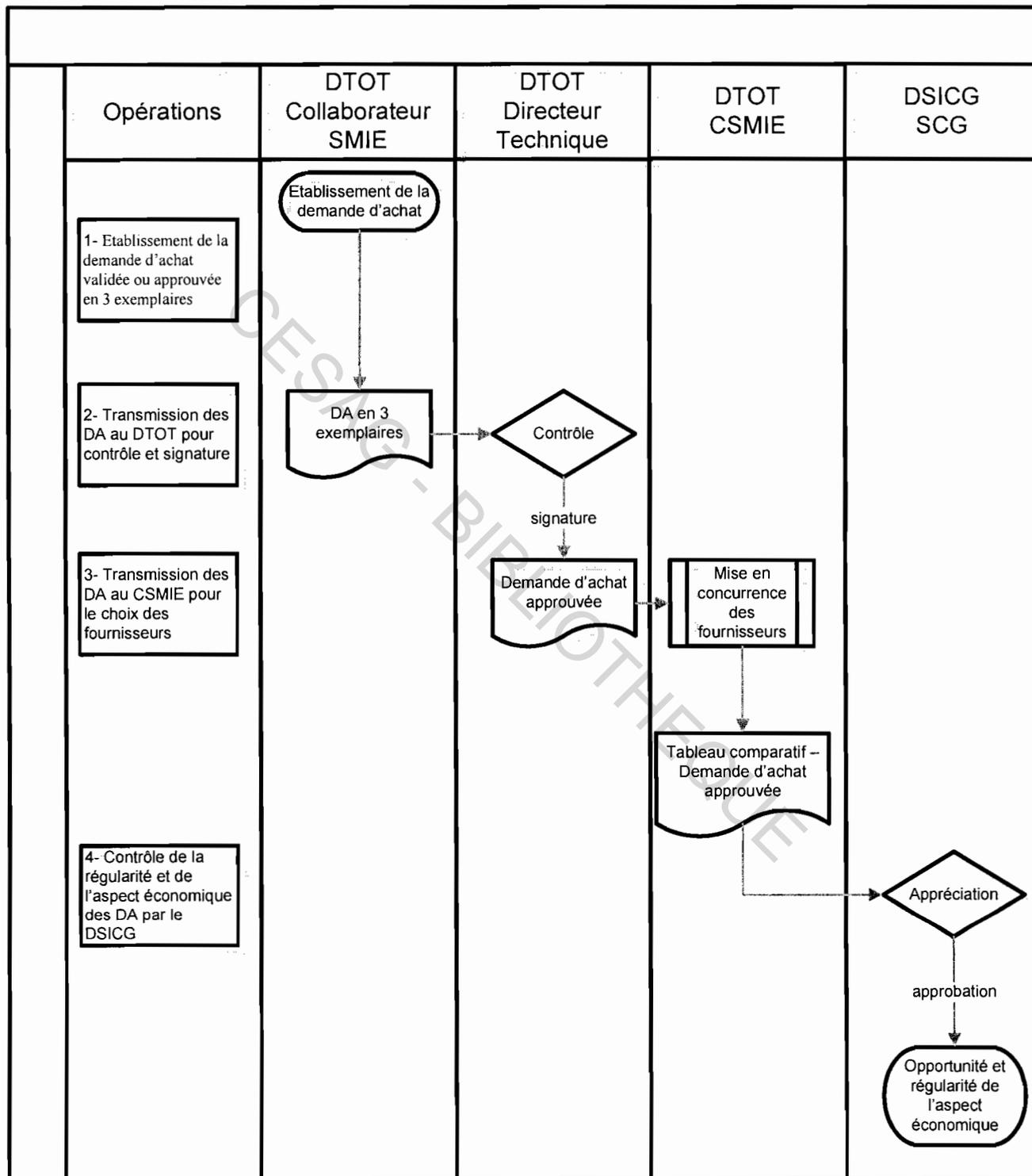


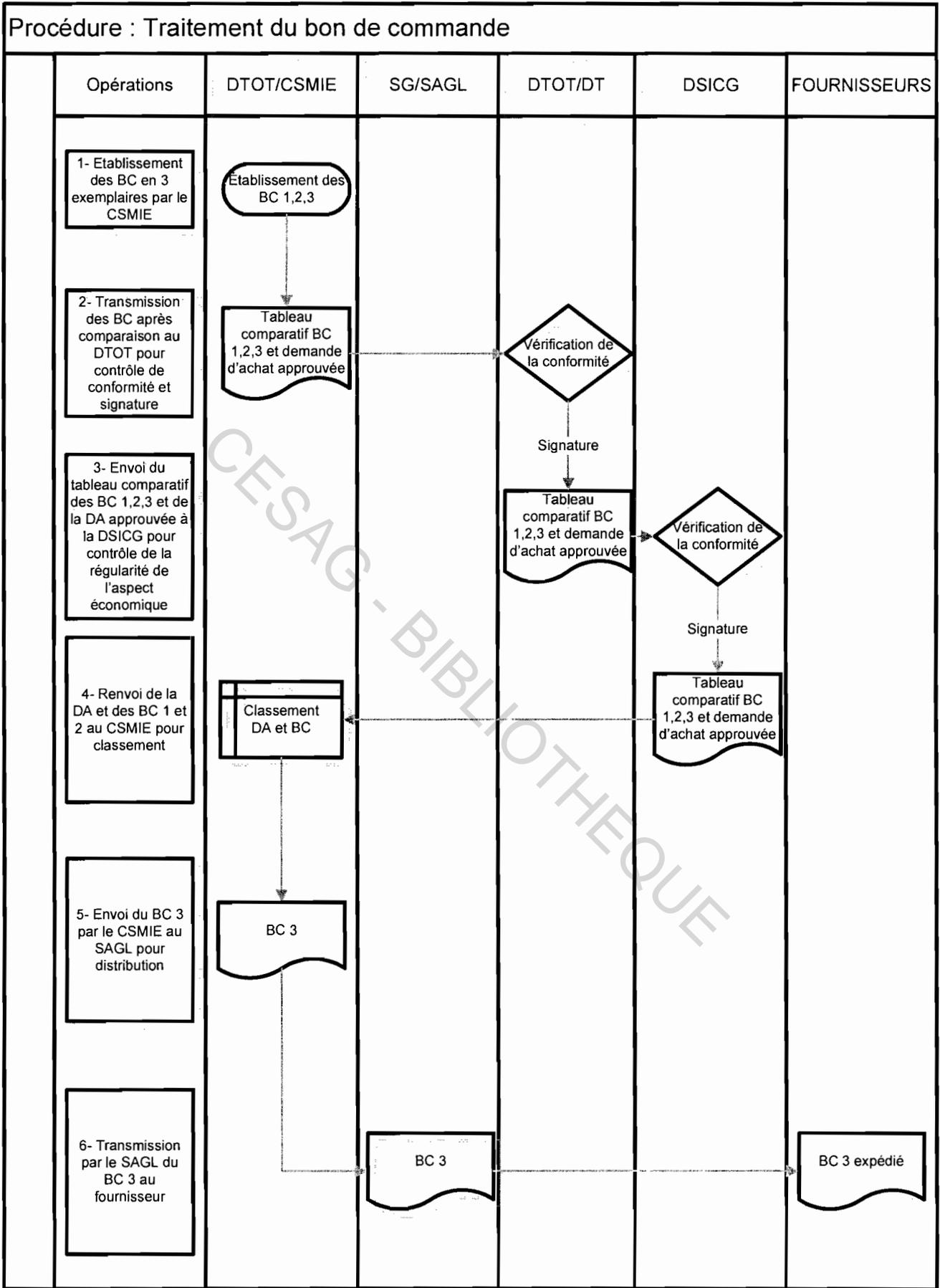
Figure 4 : Diagramme de circulation –décaissement

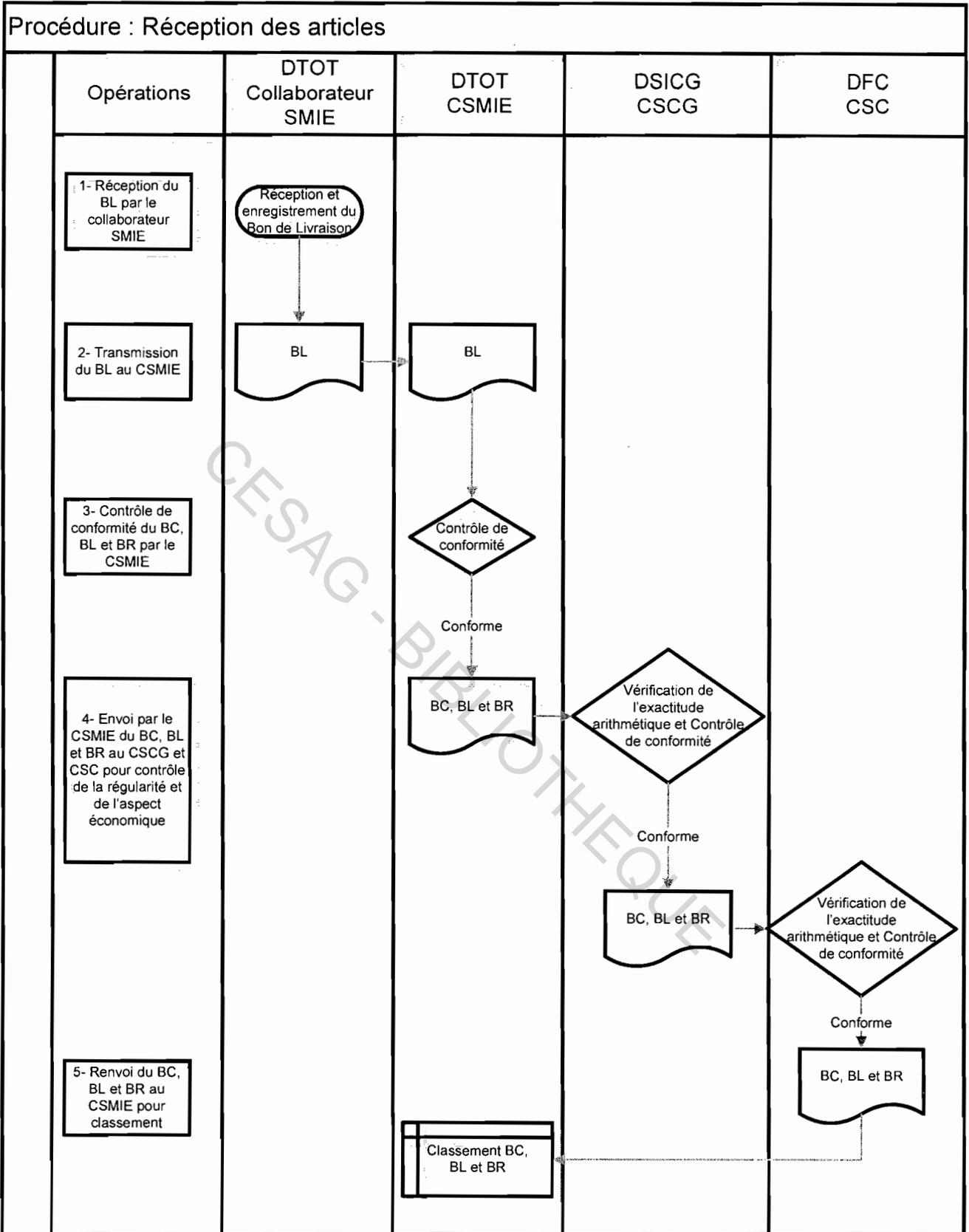


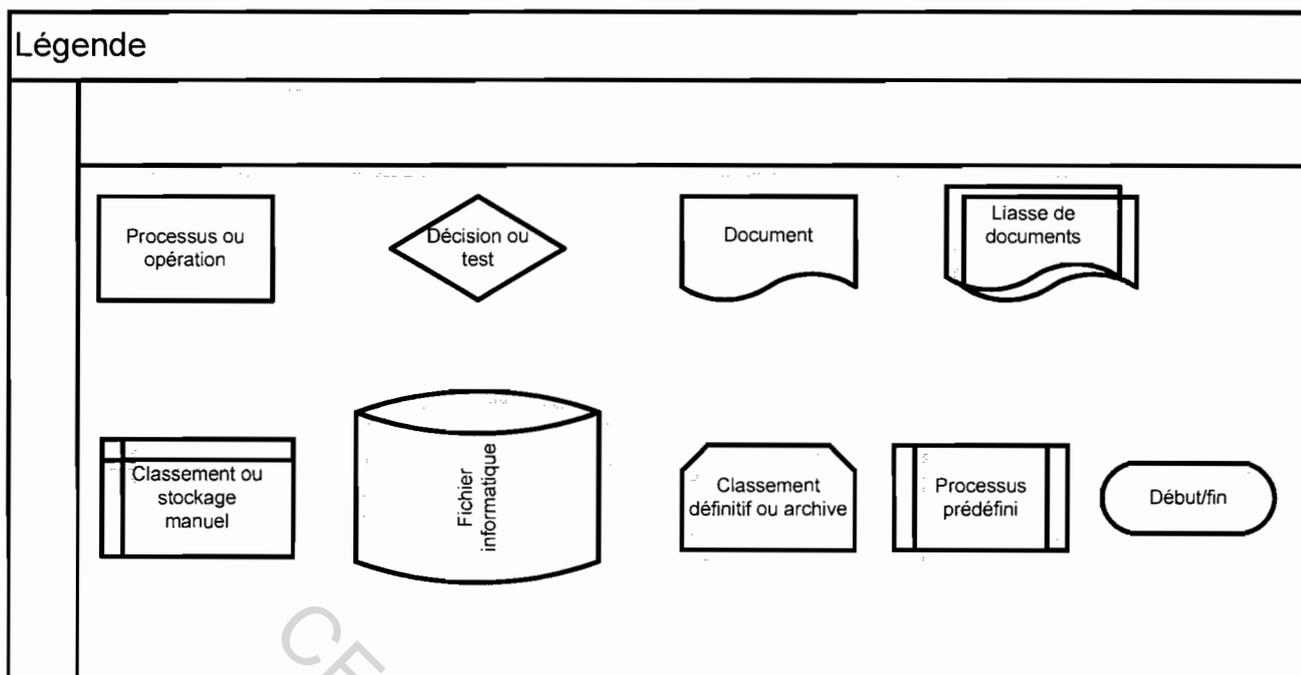
VI.2.2 Procédures du cycle achats- fournisseurs

Figure 5 : Procédure : Expression de besoins









VI.3. Les recommandations

Procédure encaissements

Les bordereaux de versement et de remises de cheque, une fois validés sont transmis aux CSF comme l'illustre le flow chart. A notre avis, il n'ya aucun contrôle à ce niveau.

Pour un traitement rapide de l'information, ces éléments peuvent être directement transmis au collaborateur financier pour dépôt en banque.

Procédures décaissements

- Recommandation N°1

L'approbation faite par le DTOT n'est pas efficace. Il ne peut que valider l'éligibilité de la dépense.

Le contrôleur de gestion doit nécessairement intervenir dans la validation par rapport au budget, tout ceci avant l'approbation du DG.

- Recommandation N° 2

Le bon de commande (BC) doit être annexé à la demande d'achat validé. il est visé par le même circuit c'est-à-dire : DTOT/CG/DG.

Cette démarche permet de maintenir une séparation des fonctions.

Le DTOT ne sera plus décisionnaire et contrôleur.

Procédures Achats/fournisseurs

Expression des besoins

- la validation de la demande d'achat (DA) par le Directeur Général avant la mise en concurrence est nécessaire ;
- La validation de l'opportunité et la régularité de l'aspect économique est nécessaire par le contrôleur de gestion avant la mise en concurrence ;
- Après validation par le circuit DTOT/CG/DG, la mise en concurrence sera fonction d'un seuil préalablement défini (cotation ou appel d'offre) ;
- Une commission doit être mise en place, et celle-ci doit intégrer différents services (service bénéficiaire, service technique, service financier).

Traitement de Bon de Commande

- l'approbation du bon de commande par le Directeur Général est nécessaire ;
- un bon de commande doit être archivé au niveau du SAGL qui devra s'assurer de la conformité entre la réception et la commande.

Réception des articles

- la réception doit se faire en présence du collaborateur SMEI et du collaborateur SAGL ;
- la décharge sur le BL doit être effectuée par le collaborateur du SMEI et celui du SAGL.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Nous avons essayé dans la deuxième partie de notre étude de mettre en pratique les aspects théoriques développés dans la première partie.

Le Conseil Congolais des chargeurs établissement publique de service doté de la personnalité juridique et qui assure 90% de ses échanges par voie maritime a mit en place les procédures pour la sécurisation de son patrimoine.

Cependant notre analyse préliminaire a révélé l'absence des procédures liées aux cycles Achats/fournisseurs et trésorerie qui du reste, sont indispensables, il ne peut exister de manuel de procédures sans ses fonctions clés.

De plus, les procédures évaluées par nos soins notamment, celles des cycles achats/fournisseurs et trésorerie ont mis en exergue les faiblesses importantes susceptibles de porter atteintes au patrimoine du Conseil Congolais des Chargeurs.

Par conséquent, il est important pour la direction générale de formaliser la pratique actuelle de ces cycles et de les inclure dans le manuel de procédures d'une part et d'autre part de renforcer les mesures de contrôle (séparation de fonction, signature par le DG des bons de commande,...) ceci dans la poursuite de la meilleure gouvernance entreprise par la Direction Générale.

CONCLUSION GENERALE

En vue de jouer pleinement son rôle et d'étendre progressivement son action aux autres modes de transports, le Conseil congolais des chargeurs (CCC) s'est doté d'un plan d'actions 2006-2010 ayant pour ambition : de Créer des infrastructures d'appui aux activités des chargeurs tout au long de la chaîne multiforme des transports ; d'aider à la facilitation et à l'accélération des procédures du commerce extérieur.

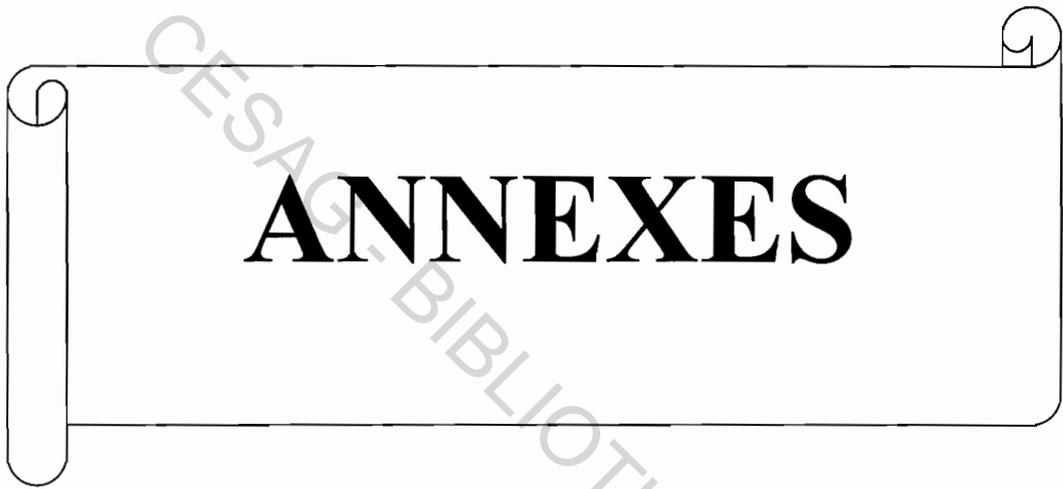
Dans le but de traduire dans les faits cette nouvelle vision, il était question en ce qui nous concerne, de procéder à un diagnostic de l'organisation actuelle et de proposer des procédures manquantes au sein de l'entreprise, car nous pensons que les procédures mises en place au CCC vont contribuer tant soit peu à l'amélioration de sa gestion, voire à la sauvegarde de son patrimoine..

Loin de nous ont été les intentions iconoclastes qui consistent à remettre en cause tous les acquis du passé, mais de nous interroger sur la problématique d'une réforme qui vise la gestion rationnelle et transparente des finances, qui pérennise et sécurise le patrimoine de l'entité.

Nos travaux se sont focalisés essentiellement sur le processus d'acquisition des biens et services (achats/fournisseurs) ainsi que la gestion de la trésorerie. En effet, nous nous sommes proposé de rédiger des procédures liées à ces domaines, en intégrant les mesures de sécurités nécessaires.

La mise en place de ces procédures nécessite au préalable une prise de conscience de tout le personnel, une définition claire et précise des tâches et fonctions du personnel, une implication de la direction.

Au terme de notre travail, nous n'avons nullement la prétention d'avoir cerné tous les aspects de la gestion du Conseil Congolais des Chargeurs. Beaucoup reste certes à faire, notamment dans le domaine de la gestion intégrée, car ne l'oublions pas que toute entité de la trame du Conseil congolais des chargeurs est appelée à s'arrimer sans tarder au train de la mondialisation et de la globalisation au risque de devenir caduque et obsolète. C'est pourquoi, nous pensons à notre humble avis qu'une porte vient d'être ouverte pour d'autres recherches futures.



ANNEXES

ANNEXE N°1 : questionnaire du contrôle interne du cycle achat/fournisseur

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio	
Questions	Oui Où N/A	Non	Commentaire	
<p>Expression des besoins</p> <p>Les besoins font-ils l'objet de prévision ?</p> <p>Les besoins sont- ils exprimés sur les imprimés pré numérotés ?</p> <p>Les DA sont –elles établies par les personnes habilitées ?</p> <p>Les DA sont – elles autorisées par les personnes habilitées ?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>L'imprimé n'est pas pré numéroté, il est plutôt rempli et accompagné le cas échéant d'une profoma</p>	
<p>Sélection des fournisseurs</p> <p>Existe – t'il une liste de fournisseurs (fichier) ?</p> <p>Le choix des fournisseurs est- il formalisé ?</p> <p>Le choix des fournisseurs est-il réalisé par une personne indépendante de l'initiateur de la demande ?</p> <p>La procédure de sélection est-elle efficace ?</p>		<p>X</p> <p>X</p>		

Des informations sur la capacité des fournisseurs à satisfaire les besoins du CCC en biens sont-elles disponibles ?			
Ces informations sont-elles fiables et mises à jour ?		X	
Passation de commande		X	
Y'a-t-il contrôle et approbation des commandes ?			
Sont-elles placées auprès des fournisseurs autorisés et sélectionnés en fonction des critères prédéterminés ?		X	
Sont-elles l'objet de relance en cas de retard ?		X	
		X	Le bon de commande dès lors qu'il est monté, il doit être validé par le DG

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio	
Questions	Oui Où N/A	Non	Commentaire	
<p>Réception des articles</p> <p>Les réceptions sont assurées par des personnes indépendantes chargées du contrôle qualité et quantité ?</p> <p>Ces personnes sont-elles préalablement informées des commandes ?</p> <p>Le service comptable est-il systématiquement averti des réceptions effectuées ?</p> <p>Les réceptions sont-elles matérialisées par un document ?</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

<p>Traitement des factures (contrôle)</p> <p>Le service comptable est-il avisé de l'arrivée des factures des fournisseurs ?</p> <p>Les factures sont-elles affectées d'un numéro d'ordre séquentiel ?</p> <p>Les factures sont-elles vérifiées quant aux quantités, prix unitaire prix TTC ?</p> <p>Indique-t-on en même temps les dates de réception des factures ?</p> <p>Les rapprochements suivants sont-ils effectués :</p> <ul style="list-style-type: none"> - bon de commande BC / bon de livraison BL / bon de réception BR ? - facture / BC / BL / BR ? <p>existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation et paiement ?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Au moment où le bon de commande est transmit ou bien lors de l'arrivée de l'achat</p> <p>Il y'a un certain moment où il n'existe presque pas de bon de réception</p> <p>Le DG seul peut autoriser le paiement des factures et la comptabilisation est autorisée par le chef comptable.</p>
---	----------------------------	-------------------	---

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité audité : CCC Audité par : DEP		Folio
Questions	Oui Où N/A	Non	Commentaire
Comptabilisation : enregistrement / paiement			
Existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation et paiement ?		X	
Le service comptabilité tient-il un registre des réceptions et de retours ou réclamation pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus ?			
Le journal achat est-il rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamation pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?		X	
Les BR sont-ils joints aux factures et avoir pour éviter leur double enregistrement ?		X	
La totalisation des journaux achats est-elle régulièrement vérifiée ?		X	Car les factures arrivent souvent sans bon de réception
La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	X		
Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour vérifier les erreurs d'imputation éventuelles ?		X	
Les factures et leurs pièces justificatives sont-elles annulées après leur règlement ?	X		Généralement ce sont des situations maîtrisées car il n'y a pas beaucoup de fournisseur
		X	

LES OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Au niveau des encaissements :

Objectif 1 : s'assurer que les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées (exhaustivité)

Objectifs 2 : s'assurer que les recettes de l'entreprise correspondent à des recettes réelles de l'entreprise (existence)

Objectif 3 : s'assurer que les recettes de l'entreprise sont enregistrées sur la bonne période.

Objectif 4 : s'assurer que les recettes de l'entreprise sont correctement évaluées (évaluation).

Objectif 5 : s'assurer que les recettes de l'entreprise sont correctement comptabilisées.

Objectif 6 : s'assurer que les risques de détournement des recettes sont nuls ou minimes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°2 : questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 1 : LES RECETTES DE L'ENTREPRISE SONT ENREGISTREES ET ENCAISSEES			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p>1. Les encaissements sont ils enregistrés rapidement et de manière exhaustive ?</p> <p>2. Les recettes ou encaissement sont elles autorisées par la Direction Générale ?</p> <p>3. Existe-t-il une caisse spéciale dans la réception des recettes ?</p> <p>4. Les encaissements (recettes) sont ils constatés par les pièces de caisse pré numérotées contenues dans un carnet de souches ?</p> <p>5. Les encaissements sont- ils séparés de la personne chargée de la tenue du compte client ou trésorerie (banque et caisse) ?</p> <p>6. Y'a-t-il séparation entre les opérations d'encaissement de celles de paiement ?</p> <p>7. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont – ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - isolés du reste du courrier ? - Enregistrés ? - transmis directement au service de trésorerie 	<p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p>X</p>	<p></p> <p></p> <p>Dès lors que la facture est signée par le DG.</p> <p>C'est la même caisse</p> <p></p> <p></p> <p></p>

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité audité : CCC		Folio
	Audité par : DEP		
Rubrique			
OBJECTIF 2 : S'ASSURER QUE LES RECETTES DE L'ENTREPRISE CORRESPONDENT A DES RECETTES REELLES DE L'ENTREPRISE (EXISTENCE).			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Les encaissements sont – ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?	X		
2. Les règlements enregistrés au crédit des comptes clients sont- ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ?	X		
3. Les opérations diverses passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ?	X		Le responsable trésorerie fait la saisie et le contrôle est fait par le chef comptable
4. Les avis de paiement sont – ils annulés après comptabilisation pour éviter les multiples enregistrements ?		X	

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 3 : S'ASSURER QUE LES RECETTES DE L'ENTREPRISE SONT ENREGISTREES SUR LA BONNE PERIODE.			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Les recettes sont- elles comptabilisées au jour le jour ?	X		
2. En fin de période, la comptabilité s'assure t'elle qu'elle a enregistré : - tous les règlements reçus dans la période ? - uniquement ceux là ? Existe-t-il une caisse spéciale dans la réception des recettes ?	X		
3. Les recettes enregistrées par la banque et non par l'entreprise, décelée par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la bonne période ?	X		
4. Les encaissements (recettes) sont ils constatés par les pièces de caisse pré numérotées contenues dans un carnet de souches ?		X	
5. Les virements de fonds sont- ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ? Sinon, vérifie- t'on que le compte virement de fonds est régulièrement apuré ?	X		
6. Les reports d'échéance sont- ils : - autorisé par une personne indépendante ? - communiqué à la comptabilité ? - enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?	X		La loi impose 10 jours de paiement, dépassé ces 10 jours, le client est en retard de paiement.

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 4: S'ASSURER QUE LES RECETTES DE L'ENTREPRISE SONT CORRECTEMENT EVALUEES (EVALUATION).			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. les écarts constatés entre les règlements reçus et les factures sont- ils : - analysés ? - corrigés rapidement ? - du compte général ?	X		
2. les anomalies détectées lors des rapprochements de banque sont- elles : - analysées ? - corrigées ? - soumises à autorisation ?	X		
3. La comptabilisation d'écarts de règlement est- elle : - soumise à autorisation préalable ? - fait- elle l'objet d'une procédure ?	X		Le chef comptable le fait lui même
4. les écarts de rapprochements bancaires sont- ils validés par un responsable ?		X	Ce travail est fait par le chef de service comptable en lieu et place du chef financier et validé par lui même

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 5 : S'ASSURER QUE LES RECETTES DE L'ENTREPRISE SONT CORRECTEMENT COMPTABILISEES			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent- elle de la liste des comptes à utiliser ?	X		
2. la mise à jour des comptes à utiliser est- elle régulièrement réalisée ?	X		
3. les imputations portées sur les encaissements sont- elles vérifiées avant comptabilisation ?	X		
4. la balance client est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?		X	
5. des relevés de comptes sont- ils régulièrement envoyés aux clients ?	X		
6. Les réclamations clients concernant les relevés sont elles :			
- transmises à la comptabilité ?	X		
- analysées par un responsable ?			

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité audité : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 6: S'ASSURER QUE LES RISQUES DE DETOURNEMENT DES RECETTES SONT NULS OU MINIMES			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
<p>1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?</p> <p>2. Les encaissements sont ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ou contenues dans un carnet de souches ?</p> <p>3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'espèces à détenir par les caissiers ?</p> <p>4. Les disponibilités sont- elles gardées en lieu sûr ?</p> <p>5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont- ils gardés en lieu sûr ?</p> <p>6 Des contrôles de caisses sont ils réalisés systématiquement ?</p> <p>- si oui ?</p> <p>A quel moment (mois, semaine ou année)</p> <p>7. les contrôles sont ils indépendants des responsables des caisses ?</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Dans le coffre fort</p> <p>Dans le bureau de la caissière et par cette dernière</p> <p>Le plus souvent par le chef de service contrôle de gestion.</p>

LES OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Au niveau des décaissements :

Objectif 1 : s'assurer que les paiements effectués sont saisis et encaissés (exhaustivité).

Objectifs 2 : s'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise (existence)

Objectif 3 : s'assurer que les paiements effectués sont enregistrés sur la bonne période.

Objectif 4 : s'assurer que les paiements effectués sont correctement évalués (évaluation).

Objectif 5 : s'assurer que les paiements effectués sont correctement comptabilisés.

Objectif 6 : s'assurer que les risques de détournement des dépenses sont nuls ou minimes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
Rubrique			
OBJECTIF 1 : S'ASSURER QUE TOUS LES PAIEMENTS EFFECTUES SONT SAISIS ET ENCAISSES (EXHAUSTIVITE).			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. les décaissements sont-ils supportés par des pièces justificatives dûment approuvées ?	X		Ça dépend de fois pas du tout
2. Les décaissements sont- ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ?	X		
3. les pièces justificatives (facture) sont- elles annulée et conservées à la source après annulation ?		X	
4. Existe- il en dehors du comptable, une personne maîtrisant le logiciel (sage) capable de vérifier les anomalies dans les opérations comptables ?	X		
5. y'a-il un journal pour enregistrer séparément les opérations relatives à chaque compte de banque et caisse ?	X		C'est le collaborateur du chef de service comptabilité
6. les bordereaux de remise sont- ils suffisamment détaillés pour permettre l'identification des montants ?	X		
7. comportent-ils la signature d'un responsable compétent sur les bordereaux de remise ?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
Rubrique			
OBJECTIF 2 : S'ASSURER QUE LES REGLEMENTS COMPTABILISES CORRESPONDENT A DES DEPENSES DE L'ENTREPRISE (EXISTENCE).			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. les duplicata des titres de paiement sont- ils annulés pour éviter des doubles règlements ?		X	
2. Les titres de paiement sont- ils transmis au bénéficiaire directement par le signataire (et non par le demandeur)	X		
3. Les signataires font-ils des sondages pour s'assurer que les titres de paiements correspondent aux pièces justificatives jointes ?	X		
5. les journaux de trésorerie sont- ils à jour et contrôlés pour éviter les doubles comptabilisations ?	X		
6. les soldes des comptes fournisseurs sont- ils analysés régulièrement pour éviter les doubles règlements ?	X		
7. les opérations passées au débit des comptes fournisseurs ou sur le journal de trésorerie sont- elles :			
- Accompagnées de pièces justificatives ?			
- Soumises à l'autorisation d'un responsable ?	X		Il n'y a pas un contrôle de façon permanente, mais ils sont à jour.

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 3 : S'ASSURER QUE LES PAIEMENTS EFFECTUES SONT ENREGISTRES SUR LA BONNE PERIODE.			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Les dépenses sont- elles comptabilisées au jour le jour ?	X		
2. En fin de période, le service comptabilité est- il informé des derniers numéros des titres de paiements utilisés ?	X		
3. Les rapprochements bancaires sont-ils systématiquement préparés à chaque mois pour tous les comptes en banque (y compris celui ou ceux qui sont utilisés pour la paie) ?	X		
4. la comptabilité vérifie-elle que toutes les pièces de caisse de la période ont été saisies ?	X		
5. les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées et rapprochées du livre de caisse en fin de période ?		X	
7. pour tous décaissements, les bénéficiaires sont-ils tenus de signer un reçu ?	X		Le comptable s'assure de temps en temps par un contrôle de chaque de fin de journée pour s'assurer que toutes les pièces sont saisies
8. sur la base de sondage, demande-t-on régulièrement aux banques des photocopies de chèques payés ?	X		
Si oui, vérifie-t-on avec le journal de banque la concordance :	X		

<p>9. Y a-t-il un journal pour enregistrer séparément les opérations relatives à chaque compte de banque et caisse ?</p>	<p>X</p>		
<p>10. Les bordereaux de remise sont-ils suffisamment détaillés pour permettre l'identification des montants ?</p>	<p>X</p>		
<p>11. Comportent-ils la signature d'un responsable compétent sur les bordereaux de remise ?</p>	<p>X</p>		
<p>12. Existe-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse</p>		<p>X</p>	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 4 : S'ASSURER QUE TOUS LES PAIEMENTS EFFECTUES SONT CORRECTEMENT EVALUES (EVALUATION).			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Les souches des titres de paiements sont-elles rapprochées par une personne indépendante de celle qui les a émis :	X		
a- Des justifications ? b- De l'original ?			
2. Les personnes chargées de la comptabilisation des opérations en devises détiennent-elles la liste des cours de change à utiliser ?	X		
3. Les personnes chargées de la comptabilisation des opérations en devises détiennent-elles la liste des cours de change à utiliser ?	X		
4. Les comptes en devises sont-ils mensuellement réévalués selon le plan comptable en vigueur ?	X		Tous les comptes sont tenus en FCFA
5. Les différences de change sur règlement sont-elles régulièrement enregistrées ?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
	Rubrique		
OBJECTIF 5 : S'ASSURER QUE LES PAIEMENTS EFFECTUES SONT CORRECTEMENT COMPTABILISES.			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent- elle de la liste des comptes à utiliser ?	X		
2. la mise à jour des comptes à utiliser est- elle régulièrement réalisée ?	X		
3. les imputations portées sur les encaissements sont- elles vérifiées avant comptabilisation ?	X		
4. les relevés de comptes reçus des fournisseurs sont-ils rapprochés des comptes individuels ?	X		
5. Existe-il en dehors du comptable, une personne maîtrisant le logiciel capable de vérifier les anomalies dans les opérations comptables ?	X		
6. les rapprochements sont-ils revus et approuvés par un responsable indépendant ?	X		Il s'agit de la collaboratrice comptabilité
7. procède-t-on régulièrement à un examen des chèques en suspens?		X	

Questionnaire de Contrôle Interne	Entité auditée : CCC Audité par : DEP		Folio
Rubrique			
OBJECTIF 6 : S'ASSURER QUE LES RISQUES DE DETOURNEMENT DES DEPENSES SONT NULS OU MINIMES.			
QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Existe- t-il une caisse spéciale dans le paiement des espèces ?		X	
2. Les décaissements sont- ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ?	X		
4. Existe- t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?	X		
5. les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?	X		
6. les paiements en espèces sont-ils			
a) saisis sur les brouillards de caisse pré numérotés ?	X		
b) Enregistrés dans l'ordre chronologique ?			

ANNEXE N°3 : GRILLES DES SEPARATIONS DES TACHES DU CYCLE

TRESORERIE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité : CCC	Folio
	Auditeur : DEP	
	Date	
	Rubrique	

OBJECTIF : LA SEPARATION DES FONCTIONS EST SUFFISANTE

Fonction	Responsables concernés										
	Directeur Général	Directeur Financier	Chef Comptable	Chef Financier	Collaborateur Comptable	Collaborateur Financier	Collaborateur marketing	Cassière	Secrétaire		
Préparation de chèques				X							
Signatures de chèque	X	X									
Envoi de chèques										X	
Liste des chèques reçus au courrier										X	
Dépôt en banque de chèque ou espèces			X	X		X					
Réception des relevés bancaires				X							
Préparations des rapprochements de banque			X	X							
Revue et approbation des rapprochements de banque			X								
Tenue des journaux de trésorerie						X					
Tenue des caisses								X			
Comptage des caisses									X		
Contrôle commande facture						X					

Elaboration des procédures des cycles Achats- Fournisseurs et trésorerie au Conseil Congolais des Chargeurs

Approbation des pièces justificatives			X						
Tenue des comptes clients et fournisseurs					X				
Facturation							X		
Accès à la comptabilité générale			X	X	X	X			
Préparation des factures clients							X		
Détention des chèques des clients			X	X	X				

X : Intervenant

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE N°4 : GRILLEN DE SEPARATIONS DES TACHES DU CYCLE ACHAT/FOURNISSEUR

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité : CCC							Folio
	Auditeur : DEP							
	Date							
	Rubrique							
OBJECTIF : LA SEPARATION DES FONCTIONS EST SUFFISANTE								
	Responsables concernés							
Fonction	DG	DFC	DTOT	CSF	CSCG	CSC	CSMEI	Collaborateur comptable
Emissions des demandes d'Achats (DA)								
Approbation des demandes d'achat (DA)								
Etablissement des bons de commande (BC)			X					
Autorisation des bons de commande (BC)	X							
Réception des marchandises								
Comparaison bon de commande – facture							X	
Comparaison bon de réception - facture							X	
Imputation comptable						X		
Enregistrement au journal des achats								X

Enregistrement aux comptes fournisseurs								X
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels						X		
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif fournisseur						X		
Préparation des chèques					X			
Signature des chèques	X	X						
Envoi des chèques				X				
Enregistrement des décaissements								X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe : N°6 : BON DE DEPENSE

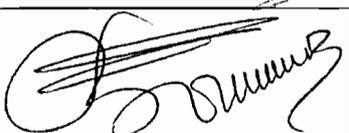
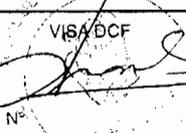
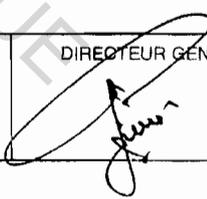
**CONSEIL CONGOLAIS
DES CHARGEURS**
DIRECTION GÉNÉRALE
DIRECTION DES FINANCES
ET DU PATRIMOINE
SERVICE DE LA COMPTABILITÉ
B.P. 741 - POINTE-NOIRE
TEL : 94 99 46 - 94 99 53

BON DE DEPENSE

EXERCICE : 2008

N° DCF : 3417

N° PIECE N° 012248

BENEFICIAIRE			
Nom et adresse : ETS M.Y BP 2152 / Tel 94 1403			
OBJET DU PAIEMENT			
Documents annexés	LIBELLE	Montant	
B. 376 C. 100000	Entretien groupe de C.C.C		
TOTAL PAYE		F. CFA 307.840	
Montant (en lettres) : trois cent sept mille huit cent quarante F.C.F.A			
Destinataire article ou prestation :			
Visa Contrôle de Gestion	Imputation Budgétaire	Imputation Comptable	
	6247000	D	C
			574600
ORDONNANCEMENT			
 N°	SERVICE COMPTABILITE 	VISA DIRECTION FINANCIERE 	DIRECTEUR GENERAL 
PAIEMENT			
PAIEMENT PAR BANQUE		Pour acquit PAIEMENT PAR CAISSE / CHEQUE	
BANQUE	_____	Date du Paiement	
N° Cpte	_____		
N° Chèque	_____		
N° VRT	_____		
Date d'émission	_____		

Annexe N°7 DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE

OK

2766

CONSEIL CONGOLAIS DES CHARGEURS
DIRECTION GENERALE
DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

Exercice : 2008

DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE

BPF 3.850.000

N° Pièce

Date : 05/12/08

Emetteur : Service finance

Montant (en lettres) : Trois millions huit cent cinquante mille francs C.F.A.

Banque B.C.1

N° chèque 3307595

Imputation comptable	
Débit	Crédit
5711000	5850000

N.B. : Joindre au présent imprimé l'état de besoin, la photocopie du chèque et le reçu de retrait de la banque.

Le Comptable

Le Directeur du Système
d'Information et Contrôle de Gestion

Le Directeur des Finances
et de la Comptabilité

P.O.



Le Directeur Général

Annexe N°8 : ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

CONSEIL CONGOLAIS DES CHARGEURS
DIRECTION GENERALE

ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Date	Libellé	Entreprise CCC		Banque: BCI		Observation
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	
	Solde au 31/10/2008	85 528 615			49 415 417	
02/11/2005	Chque 2403202/Me MOSSA			2 000 000		
03/11/2005	Chque 2403188/Insertion			700 000		
14/12/2005	Chque 2403266/Me MOSSA			2 000 000		
07/03/2007	Retrait/Chque 2517848		600 000			
18/05/2007	chq 2460175/ALL SYSTEM		1 250 000			
10/07/2007	chq 2460208/ALLS SYSTEMS		2 072 200			
08/08/2007	chq SBF 2460211/TOPS SRVICES		5 000 000			
29/10/2007	Retrait/Chque 3000617/MAKAYA CATHANE		1 000 000			
20/11/2007	Chque 03000619/MEGA SERVICES		1 450 000			
30/11/2007	Virement Albatros		2 270 816			
02/01/2008	Sousest reglement fact Socotrans		200			
06/02/2008	Chq 030114679-GEO ECO ATRAPOL		5 000 000			
07/03/2008	Chq 03014694-FEC/INSERTION AGENDA 2008		3 000 000			
21/03/2008	Chq 03014692- Solva / ALL SYSTEMS 11/07		1 250 000			
06/05/2008	Remise chque	658 994				
15/05/2008	Virement albatros 04/08		2 270 816			
23/05/2008	Remise chque				186 992	
04/06/2008	Chque 03307563- LE LITTORAL		2 970 000			
24/07/2008	Virement MONTHAULT / MTI		10 000 000			
10/09/2008	Chq 03307573- KOUELANI / SILICIUM		3 115 500			
03/10/2008	AGIOS DU 31/08/08 AU 30/09/08		33 795			
07/10/2008	FRAIS EXTRAIT DE COMPTE		1 873			
	Sous Totaux	658 994	41 285 200	4 700 000	186 992	
	Solde Rapproché		44 902 409	44 902 409		
	Totaux	86 187 609	86 187 609	49 602 409	49 602 409	

0

Annexe N°9 : LETTRE DE COMMANDE



CONSEIL CONGOLAIS DES CHARGEURS
 1. BOITIER GÉNÉRAL
 B.P. 1217
 TEL : 90 99 33
 Fax : 94 99 53
 E-mail : dirgccc@yahoo.fr

LETTRE DE COMMANDE

Numero : 232
 Date : 10/09/2008
 Modes de paiement (*) :

- Espèces
- Cheque
- Virement

Conditions de paiement (*) :

- Comptant
- Acompte
 - ✓ acompte
 - ✓ Reliquat

(*) : Ravez la mention inutile

Fournisseur

EXO-BUSINESS
 B.P. : 6178 Tel. : 557 83 29 / 661 61 54
 Pointe-Noire

It	Designation	Référence	Unité	Quantité	Prix Unitaire	Remise	Montant
	Travaux de refection en Peinture l'Antenne CCC Nkayi						15 273 500
Total HT :							15 273 500
							2 749 230
CA :							137 461
TTC :							18 160 191

Arrête la présente lettre de commande à la somme de : **Dix Huit Millions Cent Soixante Mille Cent Quatre Vingt Onze Francs CFA.**

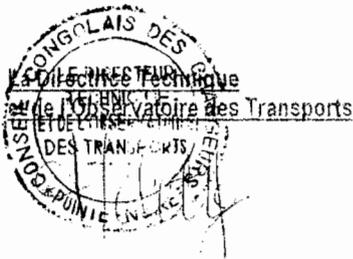
Lieu de livraison : Antenne CCC Nkayi

Date prévue de livraison :

Imputation :

Certification par : le chef de service maintenance, infrastructures et équipements.

Signature



Le Directeur Général

Annexe N°11 : NOTE DE SERVICE

CONSEIL CONGOLAIS
DES CHARGEURS

REPUBLIQUE DU CONGO
Unité * Travail * Progrès

DIRECTION GENERALE

☒. 741
☎. (242) 94 99 46
☎. (242) 94 99 53
Pointe-Noire

N° 366 /CCC/DG/SG

NOTE DE SERVICE

Un stage pratique de deux (02) mois, allant du 08 Juillet au 08 Septembre 2009, est accordé à Monsieur **PANGHOUD Etienne Dieudonné**, agent du Conseil Congolais des Chargeurs en stage au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion CESAG au Sénégal.

Ce stage se déroulera selon le programme ci-après :

- du 08 au 09 Juillet 2009 : Secrétariat Général ;
- du 10 au 17 Juillet 2009 : Direction du Marketing et de l'Assistance aux Chargeurs ;
- du 20 au 24 Juillet 2009 : Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- du 19 Juin au 17 Juillet 2009 : Direction Technique et de l'Observatoire des Transports ;
- du 27 Juillet au 08 Septembre 2009 : Direction du Système d'Informatique et du Contrôle de Gestion.

La présente note de service prend effet à compter de la date du début du stage de l'intéressée.

Pointe-Noire, le

08 JUL. 2009

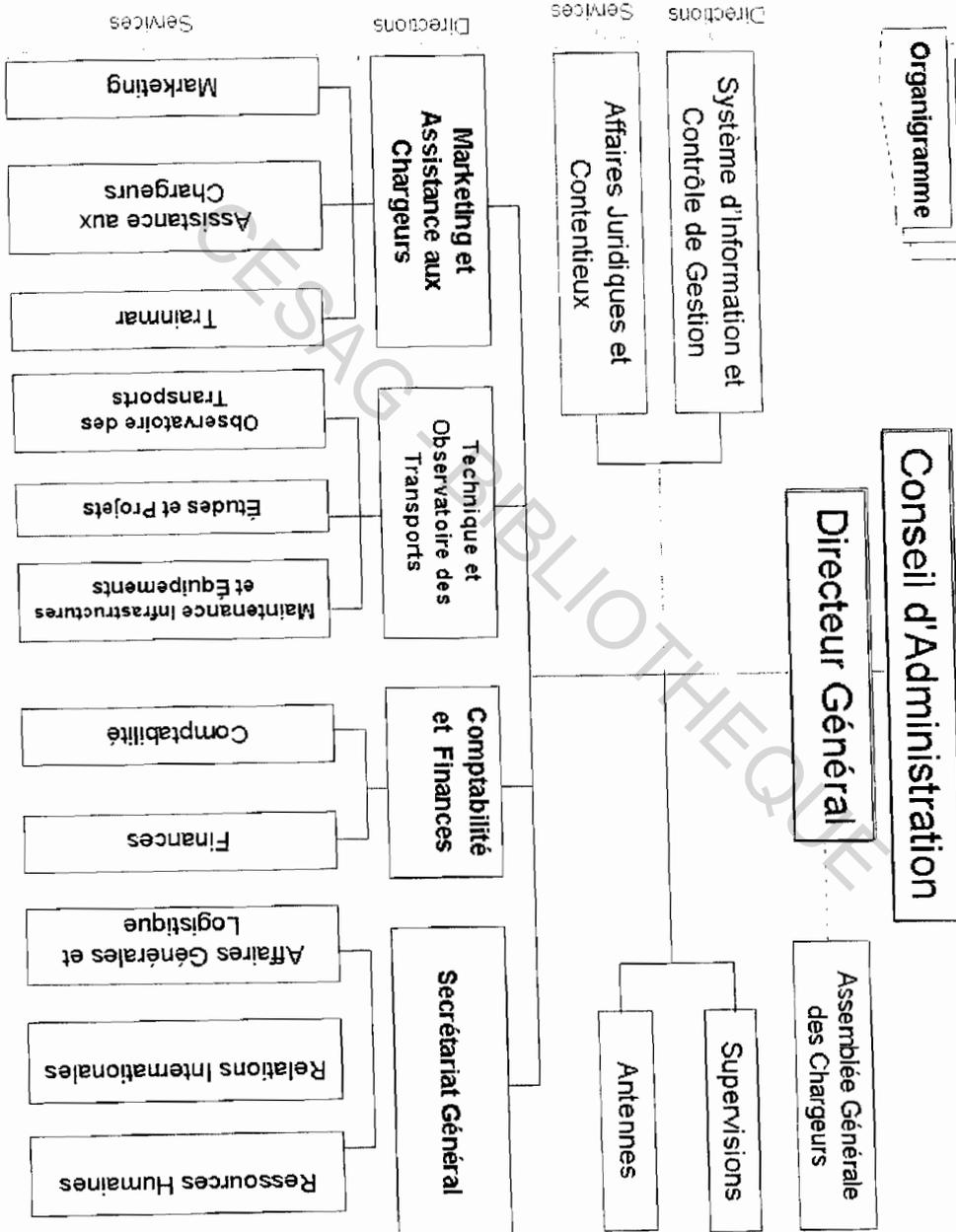
P/Le Directeur général
Et P.O

Le Secrétaire Général


Monique MAKANGA

Ampliations :
Directions Centrales 5
SRH 1
Intéressé 1
Archives 1/8

Annexe N°12 : ORGANIGRAMME DU CCC



2.1. Organisation.

Annexe N°13 : Procédures du cycle de trésorerie

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : Règlement par chèque	N révision :	Date :
Sous-procédures : Contrôle des pièces à régler		

CHAMP D'APPLICATION : cette procédure, s'applique à tous les comptes bancaires ouverts et utilisés à la Direction Générale du CCC.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE : le contrôle interne mis en place, doit donner l'assurance que les factures sont réglées en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées à ordre des activités du Conseil Congolais des Chargeurs – CCC

Operations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
I) réception des pièces justificatives :		CSC	-vérifie l'existence des visas A la réception des pièces justificatives des dépenses à régler sur:
	BC BL Facture PVR PVD BC BL Facture PVR PVD	CSC CSF ou RA	-l'original du bon de commande (BC), -l'attestation du service fait ou du bon de livraison (BL), -l'original de la facture avec la mention BON A PAYER -le Procès - Verbal de réception (PVR) -le Procès Verbal de dépouillement (PVD) -En cas d'anomalie, il retourne la liasse au responsable du service qui avait engagé la dépense et obtient de lui les informations manquantes. -prépare l'ordre de paiement en cas d'anomalie. -vérifie l'existence des visas sur: <ul style="list-style-type: none"> • l'original du bon de commande (BC) ; • l'attestation du service fait ou du bon de livraison (BL) • l'original de la facture avec la mention BON A PAYER • PV de réception • PV de dépouillement -prépare l'ordre de paiement et le chèque en cas d'anomalie.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : Règlement par chèque		N° révision :	Date :	
Sous-procédures : Etablissement de l'ordre de paiement et du chèque				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
II) établissement de l'ordre de paiement	Ordre de paiement	CSC ou CSF	-établit l'ordre de paiement en trois (3) exemplaires. -renseigne minutieusement sur l'ordre de paiement: <ul style="list-style-type: none"> • le bénéficiaire du règlement, • le montant à régler, • l'objet du règlement (numéro et date de la facture fournisseur, alimentation de la caisse, avances au personnel etc.), • les références des pièces qui justifient le règlement. 	
III) Etablissement du chèque :	Chèque ou Ordre de paiement Chèque ou Ordre de paiement	CSC DFC ou RA	-établit ensuite le chèque (ou l'ordre de virement) et l'agrafe à l'ordre de paiement. Puis, le Chef Comptable transmet la liasse au Directeur Financier et Comptable. -appose une première signature sur l'ordre de paiement ou le chèque avant transmission au responsable d'antenne pour seconde signature	

		Page
Direction : Financière et Comptable	Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie		
Procédures : Règlement par chèque	N révision :	Date :
Sous-procédures : vérification et signature		

Opérations	Support(s) ou fait(s) générateurs	Intervenants	Taches à exécuter
IV) Vérification et signature	Chèque ou Ordre de paiement Chèque ou Ordre de paiement	DFC ou RA DFC	- s'assure que les chèques et les ordres de paiement sont bien établis. -vérifie en particulier que: <ul style="list-style-type: none"> • le montant en chiffres correspond au montant en lettres, • le bénéficiaire du chèque est le fournisseur (dans le cas du règlement d'une facture fournisseur) ou celui inscrit sur l'ordre de paiement (dans les autres cas), • les totaux en chiffres de l'ordre de paiement sont identiques au montant en lettres.

				Page
Direction Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : Règlement par chèque		N révision :	Date	
Sous-procédures : remise du chèque et classement				
Opérations	Supports ou fait(s) générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
V) remise de chèque et classement	Chèque ou Ordre de paiement	CSF	-indique : la date effective du règlement. -mentionne le numéro d'ordre du paiement sur le BC et sur la facture -transmet le chèque au coursier de la société qui le remet au bénéficiaire par cahier de transmission contre décharge. -transmet ensuite la liasse facture/BC/ordre de paiement/copie du chèque au Comptable pour imputation et saisie. -indique la date effective du règlement. Il mentionne le numéro d'ordre du paiement sur le BC et sur la facture. -transmet le chèque au secrétariat ou au coursier qui le remet au bénéficiaire par cahier de transmission contre décharge. -effectue une copie du chèque et de l'ordre de paiement visé par le bénéficiaire	
	Chèque ou Ordre de paiement			

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : Règlement par chèque	N révision :	Date :
Sous-procédures : règlements par chèques et enregistrement des factures		

Champ d'application :

La procédure s'applique au règlement des factures par cheque ou par virement bancaire.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise ne place doit donné l'assurance que :

- toutes les factures transmises au CCC en contrepartie des prestations de services effectuées ou des biens livrés ont été réglés dans les délais.

Règles et principes de gestion

Les imputations comptables sont portées sur une pièce d'imputation comptable.

A la pièce d'imputation comptable sont agrafés les documents justificatifs concernés, c'est à dire l'original de la facture, le bon de commande, le bon de livraison, la photocopie du chèque de règlement.

Les décaissements sont enregistrés le jour où ils sont effectués de manière à garantir la mise à jour quotidienne de la comptabilité.

La saisie informatique de chaque opération génère par incrémentation un numéro d'ordre qui doit être reporté sur la fiche d'imputation

		Page	
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie			
Procédures : Règlement par chèque		N révision :	Date :
Sous-procédures : règlements par chèques et enregistrement des factures			
Opérations	Supports ou fait(s) générateurs	Intervenants	Taches à effectuer
VI) Règlements et enregistrements des factures	Facture BC BL Chèque de règlement	CSC	-comptabilise la facture au fur et à mesure de leur règlement dans le journal de banque correspondant.

		Page	
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie			
Procédures : Encaissement par chèque		N révision :	Date :
Sous-procédures : préparation du bordereau de remise de chèques			

Champ d'application :

La procédure s'applique à tous les fonds reçus par le CCC et plus précisément par la Direction financière et comptable par chèque en provenance des clients à l'intérieur et à l'extérieur du Congo Brazzaville.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- tous les encaissements se font par chèque et de manière exhaustive.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : encaissement par chèque		N révision :	Date :	
Sous-procédures : contrôle des chèques reçus				
Opérations	Supports ou fait(s) générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
VII) contrôle des chèques reçu	Chèque reçu	Caissier	- trie les chèques de la journée par banque et les envoie au CSF Après la fermeture de la caisse.	
		CSC	- s'assure que chaque chèque est correctement rempli, à savoir: <ul style="list-style-type: none"> • le montant est porté en chiffres et en lettres, • les montants en chiffres et en lettres correspondent l'un à l'autre, • le bénéficiaire indiqué est CCC le chèque est barré et signé.	

		<p>DG</p>	<p>- prépare, en cas d'anomalie, un courrier à l'attention de l'émetteur du chèque en lui demandant de compléter ou de refaire son chèque.</p> <p>- Le courrier est soumis au Directeur Général qui, après signature, le transmet accompagné du chèque à son secrétariat pour expédition.</p>
		<p>DFC</p>	<p>Des copies du chèque sont transmises au DFC et au chargé du compte client</p> <p>- remet au comptable une copie du courrier pour classement dans l'ordre d'arrivée dans un chrono prévu à cet effet.</p>
		<p>CSF</p>	<p>- reçoit les chèques et les enregistre dans un cahier prévu à cet effet.</p> <p>- s'assure que chaque chèque est correctement rempli, à savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant est porté en chiffres et en lettres, • les montants en chiffres et en lettres correspondent l'un à l'autre, • le bénéficiaire indiqué est CCC • le chèque est barré et signé.

		<p>Secrétariat du RA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prépare, en cas d'anomalie un courrier à l'attention de l'émetteur du chèque en lui demandant de compléter ou de refaire son chèque. <p>Le courrier est soumis au chef d'antenne qui, après signature, le transmet accompagné du chèque à son secrétariat pour expédition.</p> <ul style="list-style-type: none"> - remet au chef de service Finance une copie du courrier pour classement dans l'ordre d'arrivée dans un chrono prévu à cet effet.
--	--	---------------------------------	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :
Cycle : Trésorerie		
Procédures : encaissement par chèque	N révision :	Date :
Sous-procédures : préparation du bordereau de remise		

Opérations	Supports ou fait(s) générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
VIII) Préparation du bordereau	Bordereau de remise Chèques	CC ou CSF	<p>- prépare le bordereau de remise de la manière suivante:</p> <p>- remplit le bordereau de remise en indiquant pour chaque chèque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la banque et le numéro du chèque • la date d'émission du chèque, • le montant du chèque, • le nom de l'émetteur du chèque <p>- pointe le bordereau avec les chèques avant de le totaliser sur bande machine.</p> <p>- agrafe la bande machine au bordereau.</p>

		DFC	<ul style="list-style-type: none">- prépare l'endossement du chèque avec le tampon prévu à cet effet. - classe les bordereaux et les chèques correspondants dans un parapheur, avec la bande machine de totalisation sur chaque bordereau. - transmet le parapheur au DFC (pour le siège) et le chef d'antenne (pour les antennes locales). - s'assure du correct <p>établissement des bordereaux de remise, vérifie et pointe les bandes machines.</p>
--	--	------------	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		Page
Direction : Financière et Comptable	Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie		
Procédures : rapprochement bancaire	N révision :	Date :
Sous-procédures : réception des relevés bancaires et saisie		

Champ d'application :

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts au nom du CCC. Elle est initiée par le chef de service finance ou le chef de service comptabilité à la fin de chaque mois, après réception du relevé bancaire.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- les comptes bancaires sont correctement tenus, et que leurs soldes dans les livres du CCC représentent des disponibilités réelles ;
- les irrégularités consécutives aux opérations de banque sont identifiées et corrigées ;
- le suivi des comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens sont faits régulièrement.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : rapprochement bancaire		N révision :	Date :	
Sous-procédures : réception des relevés bancaires et saisie				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
IX) Réception des relevés	Relevés bancaires	Service courrier DFC CSC ou CSF	<p>- appose le cachet "courrier arrivée" sur le relevé bancaire avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la date d'arrivée • le numéro interne du relevé (numérotation chronologique annuelle) le nom de la banque • l'objet du relevé <p>- transmet le relevé à la DFC ou au chef se service Finance et Comptable accompagné du registre qu'il fait décharger.</p> <p>- vise et le transmet au Chef comptable.</p> <p>- s'assure que le solde du relevé précédent correspond au report de solde du relevé qu'il vient de recevoir.</p> <p>-</p>	

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : rapprochement bancaire	N révision :	Date :
Sous-procédures : réception des relevés bancaires et saisie		

Champ d'application :

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts au nom du CCC. Elle est initiée par le chef de service finance ou le chef de service comptabilité à la fin de chaque mois, après réception du relevé bancaire.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- les comptes bancaires sont correctement tenus, et que leurs soldes dans les livres du CCC représente des disponibilités réelles ;
- les irrégularités consécutives aux opérations de banque sont identifiées et corrigées ;
- le suivi des comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens sont fait régulièrement.

Règle et principe de gestion :

Les écritures à comptabiliser par le CCC sont les écritures indiquées sur le relevé de compte banque et ne figurant pas sur le compte général du grand -livre;

les écritures à comptabiliser par la banque sont les écritures comptabilisées sur le compte général du grand-livre du CCC et ne figurant pas sur le relevé de compte de la banque.

Les nouveaux soldes résultant du rapprochement doivent être égaux et de sens contraire (débit/crédit). Après avoir établi l'état de rapprochement, le Chef comptable ou le chef de service Finance procède à son analyse.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : rapprochement bancaire		N révision :	Date :	
Sous-procédures : établissement du rapprochement bancaire				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : rapprochement bancaire		N révision :	Date :	
Sous-procédures : analyse du rapprochement bancaires				

Champ d'application :

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts au nom du CCC. Elle est initiée par le chef de service finance ou le chef de service comptabilité.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- l'établissement bancaire est fait chaque fin de mois et de manière exhaustive ;
- le relevé du compte bancaire correspond à celui tenu par l'entreprise.

Règle et principe de gestion :

Si une pièce doit être imputée ou saisie, le Chef comptable ou le chef de service Finance joint une copie à l'état de rapprochement.

Si aucune pièce n'est en attente, le Chef comptable ou le chef de service Finance prépare une correspondance pour la banque demandant une copie des pièces justificatives des montants figurant sur le relevé de compte et non enregistrées en comptabilité

Le Chef comptable ou le chef de service Finance recherche les pièces d'origine comptabilisées sur le compte général de banque. Il vérifie que la comptabilisation de ces pièces est justifiée :

- si la comptabilisation est erronée, il prépare une OD de régularisation à laquelle il joint une copie de la pièce à corriger ;

si la comptabilisation est justifiée, le Chef comptable ou le chef de service Finance prépare une correspondance à laquelle il joint une copie des pièces de banque concernées.

			Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie			
Procédures : rapprochement bancaire		N révision :	Date :
Sous-procédures : analyse du rapprochement			
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
XI) analyse du rapprochement	Relevés bancaires	CC ou CSF	- s'assure qu'aucune pièce de banque correspondante n'est en attente d'imputation de saisie

			<p>le Chef comptable. Ce dernier peut aussi demander des explications au chef de service Finance sur les suspens anciens et sur tous les suspens qui lui paraissent non justifiés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmet les rapprochements bancaires au DFC - vérifie avant d'y apposer son visa ; - Vérifie que l'état de rapprochement bancaire est visé par le chef comptable ; - s'assure que les suspens sont correctement expliqués et justifiés, • signe l'état de rapprochement bancaire, • transmet l'état de rapprochement bancaire au Chef comptable.
--	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : rapprochement bancaire		N révision :	Date :	
Sous-procédures : apurements des suspens et classement				
Opérations	Supports ou faits	Intervenants	Tâches à effectuer	
	Générateurs			

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : comptabilisation des opérations de banques		N révision :	Date :	
Sous-procédures : contrôles, imputation et saisie				

Champ d'application :

La procédure s'applique à la comptabilisation de toutes les factures reçues des opérations de banque.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- la comptabilisation de pièce de banque du CCC est faite de manière exhaustive.

		Page
Direction : Financière et Comptable	Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie		
Procédures : organisation de la caisse	N révision :	Date :
Sous-procédures : approvisionnement de la caisse		

Champ d'application :

La procédure est applicable dès que le montant est connu avec précision.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise ne place doit donné l'assurance que :

- le fonctionnement de la caisse de la direction général du CCC est garanti d'une gestion saine et rigoureuse.

CESAG BIBLIOTHEQUE

		Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :
Cycle : Trésorerie		
Procédures : Organisation de la caisse	N révision :	Date :
Sous-procédures : Approvisionnement de la caisse		

Etapes	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
XV) Etablissement de la demande d'approvisionnement	Demande d'approvisionnement	Chef de service demandeur	<p>- établit une demande d'approvisionnement qu'il vise. Il précise l'objet de la demande.</p> <p>La demande est ensuite agrafée aux pièces justificatives de la dépense (facture, pro forma, devis, etc. .) et ensuite transmise au DFC pour autorisation.</p> <p>-s'assure que la demande d'approvisionnement est correctement établie (existence des visas, etc.).</p>
XVI) Autorisation du décaissement	Demande d'approvisionnement	DFC Caissier	<p>- appose, en l'absence d'anomalie son visa sur la demande d'approvisionnement et la transmet au caissier.</p> <p>- s'assure que la demande d'approvisionnement est visée par le chef du service demandeur, et par le DFC, accompagnée des pièces justificatives.</p> <p>- établit une pièce de caisse dépense pré numérotée sur lequel il va inscrire :</p>

	<p>Demande d'approvisionnement</p> <p>Brouillard</p>		<p>la référence de la demande d'approvisionnement, les références des pièces justificatives, la nature du décaissement,</p> <p>le montant global,</p> <p>- enregistre les pièces de caisse au fur et à mesure de leur établissement dans un journal manuel de caisse.</p> <p>En fin de journée, le caissier procède à l'arrêter de sa caisse et effectue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la totalisation des colonnes encaissements et décaissements • le calcul du solde par différence entre les encaissements et décaissement
	<p>Journal de caisse</p>	<p>Assistant comptable</p>	<p>- s'assure que les pièces de caisse qu'il a reçues du caissier sont correctement reportées sur le Brouillard de caisse.</p> <p>- procède ensuite à l'imputation de chaque pièce de caisse sur un bordereau d'imputation unique</p>
		<p>Caissier</p>	<p>- procède à la saisie de la pièce dans la comptabilité.</p> <p>-compte son encaisse et s'assure qu'elle est égale au total de son journal de caisse.</p>
		<p>Assistant Comptable</p>	<p>- agrafe, après contrôle, les pièces de caisse de la journée au brouillard de caisse, le vise, et transmet le tout au Chef Comptable.</p>

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : Organisation de la caisse	N révision :	Date :
Sous-procédures : Approvisionnement de la caisse		

OBJECTIFS : Deuxième cas: le montant n'est pas connu avec précision

Il peut arriver qu'une dépense soit prévisible mais inconnue quant à son montant exact. Dans. Ce cas le caissier peut être autorisé à faire une sortie provisoire de trésorerie sous forme d'avance à justifier.

La partie bénéficiaire de l'avance ainsi faite remet au caissier un «Bon provisoire ». Ce bon provisoire, véritable valeur sera conservée dans la caisse et compté comme les espèces qu'il remplace en attendant le retour des pièces justificatives de dépenses.

La justification des dépenses par le signataire du «Bon provisoire» doit se faire dès que la dépense a été effectuée (exemple: au plus tard dans les 48 heures après avoir effectué la dépense ou dans la semaine suivant la fin d'une mission).

Les «Bons provisoires» ne seront pas enregistrés. Ils resteront dans la caisse sous la responsabilité du caissier jusqu'à leur retrait.

Les retraits de la caisse de «Bon provisoire» s'opèreront contre remise au caissier des justificatifs appropriés

		Page
Direction : Financière et Comptable	Rédigé le :	
Cycle : Trésorerie		
Procédures : comptabilisation des opérations de banques	N révision :	Date :
Sous-procédures : contrôles, imputation et saisie		

Champ d'application :

La procédure s'applique à la comptabilisation de toutes les factures reçues des opérations de banque.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- la comptabilisation de pièce de banque du CCC est faite de manière exhaustive.

Règles et principes de gestion :

Le caissier n'enregistre pas les pièces de caisse provisoire et devra attendre la production des pièces justificatives pour l'imputation dans un journal manuel de caisse.

Toute demande de dépense provisoire émise doit être régularisée dans la journée.

Si l'achat est effectué, le service demandeur envoie au caissier la facture d'achat. Le caissier annule la demande provisoire et établit une pièce de caisse dépense du montant de la facture. Le reliquat éventuel est remis dans la caisse.

Si l'achat n'est pas effectué, le service demandeur restitue la somme au caissier qui annule la pièce de caisse provisoire.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : Organisation de la caisse		N révision :	Date :	
Sous-procédures : Etablissement de la demande de dépense				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
XVII) Etablissement de la demande de dépense	Demande de dépense	Chef de service demandeur	- établit une demande de dépense provisoire qu'il vise. Il précise l'objet de la demande. La demande est ensuite transmise au Chef comptable puis au Directeur Financier et comptable	
		CSC ou CSF	- s'assure que la demande de dépense provisoire est correctement établie (existence des visas, etc.).	
			- appose, en l'absence d'anomalie, son visa sur la demande de dépense provisoire qu'il transmet au DFC.	
XVIII) Autorisation du décaissement	Demande de dépense	DFC	- retourne, après contrôle et visa, la demande de dépense au chef comptable.	
		CSC ou CSF	- transmet, la demande de dépense au caissier.	
		Caissier	- s'assure que la demande de	

			<p>dépense provisoire est:</p> <ul style="list-style-type: none">• visée par le directeur concerné,• le chef comptable et le DFC <p>- établit une pièce de caisse dépense provisoire sur lequel il va inscrire:</p> <ul style="list-style-type: none">• la référence de la demande de dépense,• la nature du décaissement,• le montant global du préfinancement
--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : Réapprovisionnement de la caisse	N révision :	Date :
Sous-procédures : Arrêté de la caisse		

Champ d'application :

La procédure est applicable dès que le niveau de fonds en caisse atteint cinq cent mille francs CFA (500.000)f CFA.

Procédure de contrôle interne :

La procédure mise ne place doit donné l'assurance que :

- le réapprovisionnement de la caisse du CCC peut assurer son fonctionnement de façon régulière.

		Page
Direction : Financière et Comptable Cycle : Trésorerie	Rédigé le :	
Procédures : Réapprovisionnement de la caisse	N révision :	Date :
Sous-procédures : Arrêté de la caisse		

OBJECTIFS : Réapprovisionner la caisse du CCC pour assurer son fonctionnement de façon régulière.

Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
XIX) Arrêté de la caisse	Journal de caisse	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> - procède à l'arrêté du journal de caisse s'assure que le montant de chaque pièce correspond à celui du (des) justificatif (s) joint (s). Il vérifie ensuite que le cumul des pièces correspond au total de son journal. - fait un inventaire physique des espèces de caisse qu'il compare au solde du journal manuel et au solde comptable. - vise l'arrêté de caisse et transmet tous les documents au Chef comptable.

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle :				
Procédures : réapprovisionnement de la caisse		N révision :	Date :	
Sous-procédures : Etablissement du cheque de réapprovisionnement				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle :				
Procédures : Réapprovisionnement de la caisse		N révision :	Date :	
Sous-procédures : Alimentation de la caisse				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenant	Tâches à effectuer	
XXI) Alimentation de la caisse	Chèque signé Pièce de caisse	Caissier CSC	<ul style="list-style-type: none"> - se rend à la banque, des réception du chèque signé, encaisse le chèque et reverse les espèces dans la caisse. - établit ensuite une pièce de caisse recette et renseigne son journal de caisse . transmet les documents au Chef de Service comptable. - enregistre l'alimentation de la caisse dans le journal de banque à partir du module de comptabilité générale. 	

				Page
Direction : Financière et Comptable		Rédigé le :		
Cycle : Trésorerie				
Procédures : Réapprovisionnement de la caisse		N révision :	Date :	
Sous-procédures : Inventaire de la caisse				
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer	
XXII) Inventaire de la caisse	Arrêté de caisse	CSF	- procède à l'arrêté de la caisse, tous les 15 jours sous la supervision du DFC.	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°14 : Procédures du cycle Achat Fournisseurs

Conseil congolais des chargeurs	Page	
Cycle : achats, fournisseurs	N°révision :	Date :
<p style="text-align: center;">INTERVENANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur Général (DG) • Directeur Financier et Comptable (DFC) • Directeur Technique et de l’Observatoire des Transports (DTOT) • Directeur du Système d’Information et du Contrôle de Gestion (DSICG) • Service Maintenance Equipements et Infrastructures (SMEI) • Chef des Services Financiers (CSF) • Chef des Services Comptables (CC) • Chef d’Antenne (CA) <p style="text-align: center;">. SUPPORTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandes d'approvisionnement (DA) • Bons de commande (BC) • Factures Pro forma (FP) • Bons de livraison (BL) <p>Procédure général</p> <p>Après signatures du marché, où l’expression d’un besoin en biens et services la DTOT procède a l’établissement des différente prévisions ; a savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les prévisions mensuelles ; - Les prévisions d’avancement des travaux. <p>Toute ces prévisions découlent des devis que le CCC a facturé a ses clients. Une fois approuvées par le Directeur Général, elles sont ensuite remises au service contrôle de gestion pour le suivi des dépenses et au</p>		

service maintenance équipement et infrastructure pour le suivi des besoins. Les besoins de la Direction Générale du CCC sont exprimés par les services demandeurs et traités par le service contrôle de gestion et de service maintenance infrastructure et équipement. Chaque expression de besoin est matérialisée par une demande pré numérotée et doit contenir obligatoirement la signature du DTOT et du demandeur, la spécification détaillée du bien, la quantité souhaitée, le lieu de livraison et la date d'établissement. La mise en concurrence des fournisseurs est la tâche réservée au chef de service maintenance infrastructure et équipement et le choix définitif du fournisseur incombe au DFC.

Conseil congolais des chargeurs		Page
Cycle : achats, fournisseurs	<i>Rédiger le :</i>	
Procédure : Expression des besoins	N°révision :	Date :

Champ d'application :

Cette procédure s'applique aux opérations d'achats et de prestation de services. Ces opérations sont initiées par les services qui expriment leurs besoins à travers les demandes d'achats, ou les demandes d'approvisionnement. (Le formulaire de la demande d'achat est en annexe)

Objectif de contrôle interne

La procédure mise en place, doit donner l'assurance que les demandes d'achats (DA) sont autorisées par le directeur général ou la personne habilitée, et qu'elle a fait l'objet de prévisions.

Conseil congolais des chargeurs		Page	
Cycle : achats, fournisseurs		Rédiger le :	
Procédure : Expression des besoins		N°révision :	Date :
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuée
1) Etablissement et signature de la demande d'achat approuvée et validée	-Prévisions mensuelles ; Prévisions d'avancement des travaux	Collaborateur SMEI DTOT	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit la DA pré numérotée en trois volets. - Vise la DA puis remet au DTOT. - S'assure que le bien demandé a fait l'objet de prévision ; - Appose sa signature après vérification ; - Remet la DA visée au Collaborateur au CSMEI
2) Cotation et valorisation de la demande d'achat	Demande d'appro. Tableau comparatif prix/fournisseurs planing mensuel d'appro	CSMEI	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte son fichier fournisseurs ; - Fait la cotation qui consiste à établir le tableau

<p>3) appréciation de la demande d'achat</p>	<p>Tableau comparatif mensuel de la demande d'achat ou d'appro</p>	<p>CSCG</p>	<p>comparatif des prix.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande des renseignements auprès des fournisseurs lorsque le bien ne figure pas sur la base de données. - Recherche des échantillons et les soumet au DTOT. - Transmet la DA et le tableau comparatif au CSMEI - S'assure que le stock du bien demandé est égal ou sensiblement proche du stock de sécurité ; - S'assure que la demande d'achat est en adéquation
--	--	--------------------	--

			<p>avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou ne valeur ;</p> <p>- S'assure que la demande remplit toutes les conditions d'achat et que le bien demandé figure sur le budget</p>
--	--	--	--

Conseil congolais des chargeurs		Page
Cycle : achats, fournisseurs	Rédiger le :	
Procédure : sélection des fournisseurs	N°révision :	Date :

Champ d'application :

Cette procédure s'applique à tout les fournisseurs agréés par la Direction Général du CCC

Objectif de contrôle interne :

La procédure mise ne place doit donner l'assurance que le CCC a commandé et acheté auprès des fournisseurs offrons les meilleurs rapports « qualité/ prix »

Conseil congolais des chargeurs		Page	
Cycle : achats, fournisseurs		Rédiger le :	
Procédure : Expression des besoins		N°révision :	Date :
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
1) Validation de la demande d'achat et sélection du fournisseur	Tableau comparatif, DA	DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Sélectionne le fournisseur le mieux disant c'est – a- dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant des délais de livraisons rapides et accordant des modalités de paiement convenable à l'entreprise ; - Vise le tableau comparatif avec mention du choix du fournisseur ; - Fait des observations et vise le rapport d'analyse du chef de service contrôle de gestion ; - Transmet la liasse (tableau comparatif et DA) au CSMEI pour l'établissement du bon de commande

Conseil congolais des chargeurs		Page
Cycle : achats, fournisseurs	<i>Rédiger le :</i>	
Procédure : passation de la commande	N°révision :	Date :

Champ d'application :

Cette procédure s'applique à toutes les commandes passées au CCC. Les opérations sont initiées par les services de la DTOT à base des BC.

Objectif de contrôle interne :

La procédure mise en place doit donner l'assurance que :

- Les commandes sont dûment autorisées et qu'elles ont fait l'objet de prévisions.

Conseil congolais des chargeurs			Page
Cycle : achats, fournisseurs		<i>Rédiger le :</i>	
Procédure : passation de commande		N°révision :	Date :
Opérations	Supports ou faits générateurs	Intervenants	Tâches à effectuer
1) Etablissement du bon de commande	Bon de commande, DA, tableau comparatif.	CSMEI	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le bon de commande en trois exemplaires - Transmet le BC au DTOT, puis au DG pour approbation et visa
2) Approbation et visa du bon de commande	Bon de commande, demande d'achat, tableau comparatif.	DTOT	<ul style="list-style-type: none"> - Procède a un contrôle de conformité

<p>3) Vérification, saisie et classement</p>	<p>Bon de commande, demande d'achat et tableau comparatif</p>	<p>DFC</p> <p>DG</p> <p>CSMEI</p>	<p>technique du BC avec la DA ;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vise le BC puis le remet au DFC. -S'assure que le BC a été édité conformément au choix du fournisseur ; - S'assure que les conditions de paiement sont bien mentionnées sur le BC ; -Vise le BC puis le remet au D G. - Contrôle la liasse ; - Vise le BC puis le remet au SCMEI - Vérifie les visas du DTOT, DFC et DG ; - Saisie le BC dans le tableau suivi budget commande ; - Saisie la
--	---	--	--

<p>4) Transmission de la 2^e et 3^e copie du BC au fournisseur</p>	<p>BC</p>	<p>SAGL</p>	<p>demande d'appro dans le tableau demande d'achat ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fait trois copies du BC classe la demande d'achat dans le chrono demande d'achat ; - Classe une copie du BC dans le chrono dudit article ; - Remet une copie du BC au secrétariat pour transmission au collaborateur SMEI ; - Remet la 2^e et la 3^e copie du bon de commande au SAGL. - Transmet le BC au fournisseur.
--	-----------	--------------------	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conseil congolais des chargeurs		Page
Cycle : achats, fournisseurs	<i>Rédiger le :</i>	
Procédure : réception des articles	N°révision :	Date :

Champ d'application :

La procédure s'applique à tous les biens et services reçus a la direction général du CCC conformément au commandes effectuées.

Objectif de contrôle interne :

La procédure mise ne place doit donner l'assurance que les marchandises et services reçus sont conforme aux commandes quant a la qualité et a la quantité et qu'ils sont livrés dans les délais.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<p>2) Etablissement du bon réception (BR)</p>	<p>BR, copie du BC et le bon de livraison (BL)</p>	<p>Collaborateur SMEI</p> <p>Collaborateur SMEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - - Etablit le BR en trois exemplaires qu'ils signe et fait signer par le CSMEI , puis remet la troisième exemplaire au livreur ; - Vise le BL du livreur ; - Met a jour la fiche de mouvement de stock du bien concerné ; - Joint la 1^{er} et la 2^e copie du BR et le BL a la fiche qu'il remet au CSMEI pour transmission a la Direction Général
---	--	---	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

- 1 BARREAU jean & DELAYE jacqueline, gestion financière : Manuel et application collection DUNOD, 14^{ème} édition, pages 499.
- 2 Barry Mamadou (1999), Audit et contrôle interne, première édition, édition sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 202 pages.
- 3 BARRY Mamadou (2004), Audit et contrôle interne, deuxième édition, édition sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 276 pages.
- 4 BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, troisième édition, édition sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
- 5 BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, édition Economica.
- 6 BENEDICT Guy & KERAVEL René (1990), l'évaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, première édition, édition Economica, Paris 418 pages.
- 7 BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2000), Rédaction graphique des procédures, édition AFNOR, Paris, 246 pages.
- 8 BERNARD GRAND & BERNARD VERDALLE (1999), Audit comptable et financier, éditions Economica, Paris 112 pages.
- 9 BERTIN, Elisabeth (2006), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition EYROLLES, 320 pages.
- 10 BOUVIER Christian (1990), Audit des achats, éditions d'organisation, Paris, 157 pages.
- 11 CNCC (1992), Appréciation du contrôle interne, Edition Compagnie Nationale de commissaires aux comptes, Paris 180 pages.
- 12 CNCC (1998), Démarche et organisation de la mission générale tome 1, première édition, CNCC édition, Paris, 202 pages.
- 13 CNCC (1998), Démarche et organisation de la mission générale tome 1, première édition, CNCC édition, Paris, 95 pages.
- 14 CNCC (1998), orientation et planification de la mission de certification, première édition, CNCC édition, Paris, 150 pages.
- 15 COLLINS Lionel & VALLIN GERARD (1992), Audit et contrôle interne, aspects financiers opérationnels et stratégique, quatrième édition, édition Dalloz, Paris, 373 pages.

- 16 COLLINS, Lionel & VALLIN, GERARD (1986), Audit et contrôle interne ; principes, objectifs et pratiques pages 382.
- 17 COOPERS & LYBRAND (1998), la nouvelle pratique du contrôle interne, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 378 pages.
- 18 Dictionnaire Larousse illustré (grand) édition 2009.
- 19 FABRE PASCAL/SEPARI SABINE/SOLLE GUY et CHARRIER HELENE (2006), Management et contrôle de gestion sixième édition, édition Dunod, Paris, 353 pages.
- 20 HORNGREN, ALNOR BHIMANI, SRIKART DATAR & GEORGES FOSTER (2006), Contrôle de gestion budgétaire, 3^{ème} édition Charles LANGLOIS 172 pages.
- 21 IFACI (2000), les mots de l'Audit, 1^{ère} édition, éditions liaisons, Paris 103 pages.
- 22 LEFEBVRE FRANCIS (2003), Mémento comptable, troisième édition, Paris, 3561 pages.
- 23 LEMANT OLIVIER (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, éditions DUNOD, 279 pages.
- 24 LEMANT OLIVIER et SCHICK Pierre (2002), Guide de self Audit : 184 Items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 217 pages.
- 25 OBERT ROBERT (2000), Révision et certification des comptes, 2^{ème} édition, éditions DUNOD, Paris, 461 pages.
- 26 OBERT ROBERT (2007), Audit et commissariat aux comptes aspects internationaux, éditions de synthèse droit et comptabilité 478 pages.
- 27 OHADA, Traités et actes uniformes commentés et annotés, 3^{ème} édition, éditions juriscope, 1070 pages.
- 28 PETIT LAROUSSE (2009), cinquième édition, édition Larousse, Paris, 1855 pages.
- 29 PILVERDIER JOSSETTE et LATREYTE, finance d'entreprise, cinquième édition, éditions Economica, Paris, pages 520.
- 30 RAFFEGEAU Jean/ DUFILS Pierre/GONZALEZ, RAMON/ASHWORTH Franck(1991), Audit et contrôle des comptes, 3^{ème} édition, publi- union, Paris, 648 pages.
- 31 RAFFEGEAU jean/DUBOIS Fernand (1978), Audit, méthodes statistiques, première édition, édition Publi-union, Paris, 339 pages.
- 32 RENARD Jacques (2000), Théorie et Pratique de l'Audit interne, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 462 pages.
- 33 RENARD Jacques (2006), Théorie et Pratique de l'Audit interne, 6^{ème} édition, 479 pages.

- 34 SAMBE OUMAR & MAMADOU IBRA DIALLO (1999), le Praticien Comptable SYSCOA, première édition, éditions comptables et juridiques, Dakar, 877 pages.
- 35 SAMBE OUMAR & MAMADOU IBRA DIALLO (2004), le Praticien Comptable SYSCOA, troisième édition, éditions comptables et juridiques, Dakar, 1051 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE