



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnalisée des
Techniques Comptables et
Financières**

**Promotion 7
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Elaboration d'un manuel de procédures :
application au cycle de trésorerie de la Société
des Abattoirs du Sénégal**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

Nelly N'Guétat EHORA

Dirigé par :

M. Ngary SOW, chargé de cours au CESAG

M. Abdoulaye SENE, cabinet SMBF Optimum

Octobre 2010

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- Feue N'GORAN Thérèse, pour son courage, sa détermination, son amour. Que Dieu ait son âme.
- Feue maman OFFOUMOU Nicole, merci pour tout. Que Dieu ait son âme.
- Je dédie également ce mémoire à ma famille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Tous mes remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur Ngary SOW, pour son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Monsieur Abdoulaye SENE, pour sa disponibilité, ses conseils.
- Tout le personnel de la SABS pour son accueil et sa participation à l'élaboration de ce travail.
- Du corps professoral et administratif du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation.
- Madame KAMBOU VANGAH Pierrette pour son aide et son amitié.
- Monsieur SARR Léopold Emmanuel K.
- Stagiaires du Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG2B) pour leur amitié et leurs conseils.
- Toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

DAF : Directeur Administratif et Financier

DGA : Directeur Général Adjoint

IFAC : International Federation of Accountants

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institute of Internal Auditors

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

PDG : Président Directeur Général

SABS : Société des Abattoirs du Sénégal

SERAS : Société d'Exploitation des Ressources Animales du Sénégal

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure 1 : Plan type du manuel de procédure	24
Figure 2 : Schéma descriptif de la démarche d'élaboration du manuel de procédure.....	31
Figure 3 : Modèle d'analyse	33
Figure 4 : Organigramme de la SABS au 06/01/2010.....	45

Liste des tableaux

Tableau 1 : La répartition du capital de la SABS.....	41
Tableau 2 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction encaissement.....	50
Tableau 3 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction décaissement.....	52
Tableau 4 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie.....	54
Tableau 5 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction contrôle des avoirs.....	54

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste de sigles et abréviations.....	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Table des matières.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Première partie : cadre théorique	6
Introduction	7
Chapitre I : Notions sur le cycle de la trésorerie	8
1.1 : Présentation du cycle de la trésorerie.....	8
1.1.1. La définition de la trésorerie	8
1.1.2. Les fonctions du cycle de la trésorerie	9
1.2. Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie.....	10
1.2.1. Définitions et objectifs du contrôle interne	10
1.2.2. Composantes du contrôle interne	11
1.2.3. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie.....	11
1.2.3.1. Les objectifs en gestion de la trésorerie	11
1.2.3.2. Les moyens.....	11
1.2.3.3. Le système d'information et de pilotage	11
1.2.3.4. L'organisation	12
1.2.3.5. Les procédures.....	12
1.2.3.6. La supervision	14

1. 3 : Les risques opérationnels de trésorerie	14
1.3.1. Définition du risque.....	15
1.3.2. Les risques liés au cycle de la trésorerie	15
1.3.2.1. Les risques financiers	15
1.3.2.2. Les risques opérationnels	15
1.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle trésorerie	17
Conclusion chapitre I	20
Chapitre II : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures	21
2.1 : Généralités sur le manuel de procédures.....	21
2.1.1. Définition	21
2.1.2. Les différents aspects du manuel de procédures	22
2.1.3. Les objectifs du manuel de procédure.....	22
2.2 : La structuration du manuel de procédures	23
2.2.1. Les généralités introductives	23
2.2.2. Les fiches de procédures	23
2.2.3. Annexes et tables complémentaires	23
2.3 : Processus d'élaboration du manuel de procédures.....	24
2.3.1. Phase de préparation.....	25
2.3.2. Phase de réalisation	26
Chapitre III : Méthodologie de recherche	32
3.1 : Modèle d'analyse	32
3.2 : Outils de collecte des données	34

3.2.1. L'interview	34
3.2.2. L'analyse documentaire	34
3. 3 : Outils d'analyse des données	34
3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne	34
3.3.2. La grille de séparation des tâches	35
3.3.3. Le flow-chart.....	35
3.3.4. Les tests de conformité.....	35
3.3.5. Les tests de permanence.....	35
3.3.6. Les sondages.....	35
Conclusion de la première partie.....	37
Deuxième partie : cadre pratique	38
Introduction	39
Chapitre IV : Présentation générale de la SABS.....	40
4.1. Cadre juridique et institutionnel.....	40
4. 2. Activités de la société.....	41
4.2.1. Prestations des services-abattoirs	41
4.2.2. Prestations diverses	42
4.2.3. Organigramme de la SABS au 06/01/2010	42
Chapitre V : Description et analyse de l'existant.....	45
5.1 : Description des différentes procédures de la trésorerie	45
5.1.1. Les procédures d'encaissement	45
5.1.2. Les procédures de décaissement	46
5. 2 : Analyses des procédures existantes du cycle de trésorerie	48

5.2.1. Evaluation du contrôle interne	48
5.2.2. Identification et évaluation des risques	49
Chapitre VI : Elaboration du manuel de procédures du cycle trésorerie.....	56
6.1 : présentation du manuel de procédures	56
6.1.1 : Objectifs	56
6.1.2 : Contenu du manuel	56
6.1.3 : Rédaction.....	56
6.1.4 : Mise à jour.....	57
6.1.5: Présentation des procédures de trésorerie	58
6.2 : Recommandations.....	83
Conclusion deuxième partie	85
CONCLUSION GENERALE	86
Annexes.....	87
Bibliographie	126

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Les sociétés d'abattage jouent un rôle important dans la sécurité alimentaire, elles permettent de garantir la couleur de la viande, première qualité perçue par le client et qui guide son choix. De ce fait, ce secteur est fortement réglementé par l'intervention des inspecteurs vétérinaires à chaque étape de la chaîne (de l'arrivée de l'animal à l'abattoir jusqu'à la libération de la carcasse) afin d'assurer au consommateur une viande dont la qualité sanitaire est préservée et contrôlée. Ces sociétés doivent disposer en permanence de ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. A défaut, elles seraient déclarées en cessation de paiement et seraient éventuellement liquidées.

La délégation des pouvoirs et la responsabilisation à différents niveaux de l'organisation et plus précisément au niveau de la trésorerie doivent s'accompagner systématiquement d'outils de gestion (tels que le tableau de bord, le manuel de procédures, la comptabilité par activité etc.) efficaces pour s'assurer que les pouvoirs et les opérations délégués obéissent aux règles et entrent dans un cadre qui a été préalablement fixé. Le manuel de procédures, comme outil de gestion, n'est pas un simple document administratif ; de par la description détaillée des fonctions et des procédures à tous les niveaux du management, il :

- permet d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles, sources de fraudes ;
- assure l'exercice d'un contrôle permanent sur l'ensemble des transactions de l'entreprise ;
- met l'entreprise en situation de produire régulièrement des comptes analysés et justifiés permettant les recoupements avec des données internes et externes.

Nous constatons cependant, que la plupart de nos entreprises n'utilisent pas cet outil de gestion pourtant exigé par l'article 16 de l'acte uniforme.

Spécialisée dans l'abattage des animaux, la Société des Abattoirs du Sénégal, est une entreprise en situation de monopole, qui dispose de plusieurs abattoirs régionaux décentralisés. Cette entité permet, en collaboration avec les services spécialisés de l'Etat, de garantir l'abattage et la consommation de viande de qualité afin d'éviter les épidémies comme celle « de la vache folle » ou les intoxications alimentaires. Par conséquent, une gestion optimisée de sa trésorerie est nécessaire pour assurer sa pérennité, son développement et l'amélioration de ses prestations.

Nous avons au cours de notre mission de commissariat aux comptes et plus précisément lors de notre revue intérimaire des procédures de la SABS décelé des faiblesses (récurrentes) au

niveau du cycle de trésorerie : des décaissements non justifiés ; des opérations non enregistrées au niveau de la comptabilité, des cumuls de fonctions incompatibles, des procédures de contrôle insuffisantes, etc.

Ces faiblesses sont essentiellement dues à l'absence de procédures écrites, validées par les responsables et prenant en compte tous les cycles de l'entité c'est-à-dire un manuel de procédures.

Cette défaillance peut avoir plusieurs raisons:

- économiques (les coûts liés à la conception du manuel de procédures) ;
- structurelles (la culture et la taille de l'entreprise) ;
- organisationnelles (manque de réactivité de la Direction Générale par rapport au non respect des recommandations issues des lettres de contrôle interne ; le caractère informel de l'organisation de l'entité).

Elle peut entraîner notamment au sein de la société :

- des risques de fraudes et de détournements;
- des lenteurs dans la transmission puis le traitement de l'information ;
- une non maîtrise par le personnel des procédures à suivre pour minimiser les risques;
- une altération de la qualité et la fiabilité de l'information produite ;
- une absence de fiches de tâches claires qui permet une nette séparation des fonctions;
- un non respect de l'article 16 de l'acte uniforme OHADA.

Pour résorber ces faiblesses, plusieurs solutions sont envisageables:

- rédiger les procédures en interne ou faire des appels d'offre auprès des cabinets spécialisés ou des consultants;
- le renforcement des compétences en interne notamment en matière de gestion de la trésorerie;
- l'application des recommandations pertinentes proposées à l'issue des missions de commissariat aux comptes.
- la création d'un département ou d'un service d'audit interne ;
- l'évaluation périodique du contrôle interne qui permettra d'anticiper les problèmes éventuels ;

- la conception d'un manuel de procédures.

La conception d'un manuel de procédures nous semble la mieux adaptée mais elle ne sera efficace qu'en :

- aidant le personnel à se familiariser avec les procédures mises en place à travers des sessions de formation et de mise à niveau ;
- créant un département ou un service d'audit interne (cellule de veille, pour éviter les détournements de procédures) ;
- évaluant périodiquement le contrôle interne afin d'anticiper les défaillances éventuelles ou de corriger les dysfonctionnements constatés.

Notre travail consistera donc à donner une réponse à la question suivante : quel manuel de procédures permettra aux dirigeants de la SABS d'améliorer la gestion de leur entité?

Plus précisément :

- quelle est l'organisation fonctionnelle du cycle trésorerie?
- quelles sont les procédures existantes au sein de ce cycle ?
- quelles sont les limites de ces procédures ?
- quelle démarche adoptée pour l'élaboration d'un manuel de procédures ?

En adéquation avec ce qui précède, le thème de notre étude s'intitule : « L'élaboration d'un manuel de procédures : application au cycle de trésorerie de la SABS ».

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer un manuel de procédures et de permettre ainsi aux dirigeants de la SABS de minimiser tout risque de dissipation d'actifs financiers.

Les objectifs spécifiques sont :

- décrire l'organisation fonctionnelle du cycle de trésorerie ;
- décrire les procédures existantes du cycle de trésorerie ;
- décrire les limites de ces procédures ;
- définir la démarche adoptée pour l'élaboration d'un manuel de procédures.

L'entreprise regroupant plusieurs cycles d'activités (achats-dépenses, immobilisations, des stocks, trésorerie,...), la conception du manuel peut concerner l'organisation générale, mais en ce qui concerne notre travail, nous nous limiterons au cycle de la trésorerie.

Un tel sujet revêt des intérêts multiples suivant les utilisateurs :

- **Pour l'entreprise**

Il permettrait:

- d'avoir un outil de pilotage et de contrôle efficace;
- de minimiser les risques liés au cycle de trésorerie ;
- d'être efficace dans la transmission et le traitement de l'information financière.

- **Pour le CESAG**

En plus des travaux déjà réalisés par d'autres stagiaires, il donnera une démarche sur la conception d'un manuel de procédures. Certains pourront ainsi trouver des réponses à des questions qu'ils se posent sur la gestion de la trésorerie et sur les procédures appropriées.

- **Pour nous même**

Ce travail nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques et de nous familiariser avec la technique d'évaluation du contrôle interne en matière de trésorerie et d'élaboration d'un manuel de procédures.

Cette étude s'articulera autour de deux grandes parties : la première partie intitulée « cadre théorique », exposera les notions sur le cycle de la trésorerie ; la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ; et la méthodologie de recherche. La seconde partie, le « cadre pratique » donnera une présentation générale de la SABS ; une description et une analyse de l'existant et enfin l'élaboration du manuel de procédures au cycle de trésorerie.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que opérationnelles de l'entreprise (COOPERS & LYBRAND, 1994 : 8).

Disposer d'un manuel de procédures au niveau de la trésorerie, l'un des postes stratégiques de toute entreprise puisqu'elle conditionne sa capacité à financer son activité et l'ensemble de ses besoins, est nécessaire. Cette formalisation passe obligatoirement par l'identification et l'analyse des risques inhérents aux activités du cycle de trésorerie.

La première partie de notre étude sera essentiellement consacrée aux fondements théoriques. Elle se subdivisera en trois chapitres : le premier chapitre portera sur le cycle de trésorerie à travers la définition de la trésorerie, les objectifs du contrôle interne, les principaux risques et les dispositifs à mettre en place. Le deuxième chapitre exposera la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures et enfin le troisième présentera la méthodologie de recherche appliquée.

CHAPITRE I : NOTIONS SUR LE CYCLE DE LA TRESORERIE

Une gestion optimale de la trésorerie ne peut se faire que par la connaissance des différents éléments qui composent le cycle de trésorerie.

Toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle et structurelle. Ce problème peut survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son actif circulant (stocks, crédits accordés aux clients, créances diverses).

1.1 : Présentation du cycle de la trésorerie

La trésorerie est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, elle est d'autant plus importante que chaque membre d'une entreprise est générateur de recettes et de dépenses, d'entrées et de sorties d'argent.

1.1.1. La définition de la trésorerie

Les notions de trésorerie sont nombreuses et varient selon les auteurs.

Certains d'entre eux comme FORGET (2005 :11) définissent la trésorerie comme « la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».

Pour L' « Actu Finance » la trésorerie est « la différence entre l'ensemble des avoirs et engagements de l'entreprise à court terme. Les avoirs de l'entreprise sont ses disponibilités et ses placements à court terme. Il s'agit des fonds investis pouvant être débloqués immédiatement. Les engagements sont représentés par les dettes à court terme, c'est-à-dire de l'argent dont elle dispose déjà ».

Selon le vernimmen.net « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont on dispose quoiqu'il arrive et quasi immédiatement. Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel et son besoin en fonds de roulement.

De toutes ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer l'activité de l'entreprise et les besoins engagés par cette activité.

1.1.2. Les fonctions du cycle de la trésorerie

D'après BARRY (2009 : 258-268), le cycle de trésorerie s'articule autour des principales fonctions suivantes :

- **Fonction « 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.

Selon HUTIN (2008 : 432) le budget de trésorerie est un document de synthèse qui permet d'avoir une vue d'ensemble du système budgétaire et de vérifier sa cohérence avec les capacités financières de l'entreprise

Et pour DAYAN (2004 : 193) « Le budget de trésorerie nécessite pour son établissement la prévision, à intervalles réguliers de temps, des flux futurs de liquidité recevables (ou encaissements) et des flux futurs de liquidités redevables (ou décaissements). Il retrace la date (le timing) et le montant des encaissements et des décaissements futurs sur la période de planification. ».

- **Fonction « Encaissements »**

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

- **Fonction « Paiements »**

Elle reprend toutes les tâches de règlements en espèces ou par banque.

Cette fonction regroupe tous les règlements effectués par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services y compris les opérations d'emprunt. Les différents types de flux identifiables à ce niveau sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virements, les prélèvements et débits de chèques.

- **Fonction « Comptabilisation des opérations de caisse et de banques »**

Cette fonction comptable reprend les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements-paiements) intervenus.

- **Fonction « Suivi des comptes de liaison »**

Cette fonction comptable essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds).

- **Fonction « Contrôle des avoirs en caisse et dans les banques »**

Cette fonction comptable comprend toutes les tâches :

- de vérification des existants physiques en caisse,
- de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque, pour un compte donné.

1.2. Contrôle interne appliqué au cycle de trésorerie

1.2.1. Définition et objectifs du contrôle interne

La définition du contrôle interne ont été donnée par différents auteurs.

Selon l'Ordre des Expert-comptable Français en 1977 « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » (RENARD, 2008 : 120).

Pour Consultative Committee Of Accountancy de Grande- Bretagne «Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées » (RENARD, 2008 : 120).

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

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. » (COOPERS & LYBRAND, 1994 : 24).

1.2.2. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne comporte cinq composantes, étroitement liées qui découlent de la manière dont l'activité est gérée, et qui sont intégrées à la conduite des affaires :

- environnement de contrôle ;
- évaluation des risques ;

- activités de contrôle ;
- information et communication ;
- pilotage. (COOPERS & LYBRAND, 1994 : 14).

1.2.3. Dispositifs du contrôle interne de trésorerie

RENARD (2008 : 153) présente un cadre de contrôle regroupant six dispositifs de contrôle interne. Les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnements ou erreurs relevés à l'occasion de chaque mission d'Audit trouvent leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs mis en place par le responsable (ou qui n'a pas été mis en place).

Ces dispositifs sont les suivants : les objectifs ; les moyens ; le système d'information ; l'organisation ; les procédures ; la supervision.

1.2.3.1. Les objectifs en gestion de la trésorerie

En matière de trésorerie, les objectifs doivent permettre de :

- maîtriser les flux de trésorerie afin de réduire autant que possible les risques de rupture de trésorerie et optimiser le placement des excédents ;
- mettre en place des dispositifs visant à limiter au maximum les possibilités de fraude.

1.2.3.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs, on distingue des moyens humains, financiers et techniques. En matière de trésorerie, le personnel doit être compétent, intègre, communicateur, avoir le sens de l'anticipation et de l'organisation. Les budgets doivent être établis conformément aux objectifs fixés. Les moyens techniques tels que les ordinateurs, les photocopieuses et imprimantes, les logiciels comptables et autres accessoires dans le traitement de l'information, le manuel de procédures doivent être mis à la disposition du personnel.

1.2.3.3. Le système d'information et de pilotage

La qualité de l'information exige que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter convenablement l'entité. Un bon système d'information doit concerner toutes les fonctions, doit être fiable et vérifiable, exhaustif, disponible en temps opportun, utile et pertinent (RENARD, 2008 : 158-160).

1.2.3.4. L'organisation

Il faut mettre en place une organisation répondant à des caractéristiques propres à l'entité et aux exigences de son environnement. Selon SAMBE (1999 :369) une bonne organisation de la trésorerie se traduit par :

- la connaissance des tâches à accomplir ;
- la séparation des fonctions du trésorier avec les autres fonctions incompatibles ;
- une définition des relations de pouvoirs et de délégations ;
- les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ;
- les paiements sont assortis de justificatifs et dûment autorisés par des personnes habilitées ;
- tous les paiements et toutes les recettes sont rapidement et correctement enregistrés ;
- le système de tenue de caisse et de comptabilisation est fiable ;
- le solde de compte banque et caisse issue des livres reflète la réalité ;
- les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis.

1.2.3.5. Les procédures

Pour RENARD (2008 : 167) les procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Elles doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.

- **Les procédures de budgétisation**

Les procédures doivent permettre de s'assurer de l'efficacité des suivis de trésorerie et de l'optimisation des ressources (SCHICK-LEMANT, 2002 : 23).

- **Les procédures d'encaissement**

GRIFFITHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Pour BARRY (2004 : 188) les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ;

- les encaissements en espèces concernent essentiellement les ventes au comptant ;
- la caisse des recettes et la caisse des dépenses sont séparées ;
- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les montants des encaissements doivent être entièrement versés en banque dans un délai fixé par les procédures ;
- les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes.

- **Les procédures de décaissement**

Le dispositif mis en place au niveau du décaissement doit garantir que :

- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de responsables ;
 - les paiements réalisés sont tous justifiés par des pièces originales (liasse demande d'achat, bon de commande, bordereau de livraison, facture) ;
 - les paiements sont enregistrés en comptabilité et de manière exhaustive en fin de journée ;
 - les paiements sont correctement enregistrés ;
 - les encaissements reçus (les caisses d'exploitation) ne doivent pas servir directement au paiement des dépenses ;
 - les carnets de chèques, la caisse de décaissements et les autres moyens de paiement sont protégés ;
 - les dépenses effectuées par la caisse de fonctionnement n'excèdent pas un montant maximum fixé dans les procédures ;
 - tout chèque émis doit être justifié, barré non endossable, signé (double signature), enregistré selon une séquence numérique, et envoyé le plus rapidement possible à son destinataire par une personne autre que celle qui l'a préparé ;
 - l'annulation et le classement des pièces justificatives sont faits après le décaissement ;
 - les risques de détournements (par la majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.
- (BARRY, 2004 : 188)

- **Les procédures de comptabilisation des mouvements de trésorerie**

Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale (BARRY, 2004 ; 195).

- **Les procédures de suivi des comptes de liaison**

Les procédures mises en place doivent permettre que les comptes traduisant les dépôts-retraits de fonds soient régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt-retrait non autorisé ou anormal soit rapidement détecté (BARRY, 2004 : 195).

- **Les procédures de contrôle des avoirs**

Les procédures appliquées par la société doivent garantir :

- qu'à la fin de chaque journée, le solde physique de caisse soit conforme au solde du brouillard de caisse et au journal caisse tenu par la comptabilité et tout écart soit porté à l'attention de la direction générale ;
- l'existence de contrôle inopiné des caisses,
- la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement),
- la revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Générale (BARRY, 2004 : 195).

1.2.3.6. La supervision

Superviser c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. Toute supervision doit laisser une trace de son passage : visa, note, compte rendu..., elle doit être universelle et aller de pair avec un bon système d'information et de pilotage (RENARD, 2008 : 169).

1.3. Les risques opérationnels de trésorerie

Les entreprises selon le secteur d'activité, la taille ou le statut juridique sont confrontées à un certain nombre de risques. Les risques sont la conséquence de facteurs externes ou internes. Les facteurs externes peuvent être les avancées technologiques, la concurrence, une nouvelle législation ou une nouvelle réglementation, les catastrophes naturelles. Les facteurs internes peuvent être dus à la mise hors service provisoire des systèmes informatiques, au changement dans les responsabilités du management, à la nature des activités, aux compétences des personnes embauchées. La réalisation de ces risques peut empêcher l'atteinte des objectifs et agir ainsi sur la performance de l'entreprise.

1.3.1. La définition du risque

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (RENARD, 2008 : 139).

L'IIA et L'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. » (SHICK, 2007 : 12).

1.3.2. Les risques liés au cycle de la trésorerie

Les risques liés à la trésorerie peuvent être classés en deux groupes : les risques financiers ; les risques opérationnels.

1.3.2.1. Les risques financiers

Selon POLONIATO & VOYENNE (1997 :137-144), il existe différents types de risques qui peuvent être répertoriés comme suit : le risque de contrepartie ; le risque de liquidité ; le risque de change ; et le risque de taux.

1.3.2.2. Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est défini par le comité de Bâle comme « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènement extérieurs ». On distingue :

- **Les risques opérationnels de budgétisation**

Pour COOPERS & LYBRAND (2000: 263) et SHICK-LEMANT (2002: 156), les risques opérationnels relatifs à la budgétisation sont :

- la méconnaissance des objectifs spécifiques ;
- les informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, ou non disponibles ;
- l'absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- la non élaboration du budget ;
- la non optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- le non suivi du budget ou suivi imparfait.

- **Les risques opérationnels d'encaissement**

Selon SHICK-LEMANT (2002 : 154), les risques liés aux opérations d'encaissement sont :

- les détournements, pertes, ou remises tardives de chèques reçus ;
- le défaut d'enregistrement de chèques ou virement reçus ;
- le détournement des encaisses clients et la falsification des comptes concernés ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- les montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés ;
- les difficultés de recouvrement des créances clients.

- **Les risques opérationnels de décaissement**

Les risques liés aux opérations de décaissement sont :

- les erreurs ou omission dans l'enregistrement des dépenses ;
- les malversations ou fraudes ;
- le double paiement ;
- les détournements par manipulation des comptes de paiement (IFAC, 1998 : 500-501).

- **Les risques opérationnels de contrôle des avoirs en caisse et en banque**

Selon BARRY (2009 : 276-277), les risques opérationnels de contrôle des avoirs en caisse et en banque sont :

- les détournements de caisse non détectés ;
- la collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ou les comptables ;
- le détournement d'avoirs en banque et la falsification des états de rapprochement bancaires ;
- le détournement d'avoirs en caisse ;
- le maintien dans les états de rapprochements bancaires de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie.

- **Les risques opérationnels de comptabilisation des mouvements de trésorerie**

Pour IFAC, (1998 : 500-501), les risques de comptabilisation des mouvements de trésorerie sont les suivants :

- règlements enregistrés non encaissés ;
- règlements enregistrés pour un mauvais montant ;

- règlements enregistrés sur une mauvaise période ;
 - règlements imputés à de mauvais comptes ;
 - paiements effectués non comptabilisés ;
 - paiements comptabilisés non effectués.
- **Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires**

Selon SHICK-LEMANT (2002: 156) et COOPERS & LYBRAND (2000: 264) ; l'entreprise dispose en général de plusieurs comptes bancaires dans différentes banques, les risques généralement identifiés dans la gestion des comptes bancaires sont :

- risque d'engagement non autorisé vis-à-vis des banques ;
- difficulté de contrôle des conditions bancaires ;
- la non-optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- ignorance des alternatives de financement ;
- l'augmentation non maîtrisée des frais financiers.

1.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle trésorerie

Les risques opérationnels de trésorerie précédemment décrits doivent être maîtrisés à travers des dispositifs de contrôle interne efficaces.

- **Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétisation**

Pour COOPERS & LYBRAND (2000: 263), SHICK-LEMANT (2002: 157) et BARRY (2004: 191), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétaire passe par :

- une bonne connaissance des objectifs spécifiques ;
- la constitution d'une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ;
- la comparaison des informations utilisées dans le cadre de la préparation des prévisions de trésorerie aux documents qui étayent ces dernières, afin de s'assurer de la cohérence des informations ;
- le budget de trésorerie qui doit découler des autres budgets (achats-dépenses, production, ventes, investissements, prévisions de financement) établis et des prévisions d'encaissements ou de règlements qu'ils entraînent ;

- le non reconduction du budget antérieur ;
 - la mise en place d'un tableau de suivi de trésorerie en date de valeur ;
 - les règles de trésorerie zéro ;
 - la limitation du nombre de comptes bancaires ;
 - le suivi mensuel du budget de trésorerie ;
 - le suivi de l'exécution budgétaire et la recherche d'explications des écarts constatés.
- **Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement**

L'approche de COOPERS & LYBRAND (2000: 265), SHICK- LEMANT (2002: 155) et BARRY (2004: 193), montre que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement se fait à travers :

- une copie de chèques reçus ;
- la comptabilisation systématique des chèques reçus par une personne indépendante de celle chargée des opérations de remises en banque ;
- l'inventaire régulier des chéquiers par le contrôle du respect des numéros séquentiels ;
- la séparation stricte des fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banques ;
- l'existence de pièces de caisse (brouillard de caisse) et d'un journal de caisse ;
- la réduction au maximum des délais d'enregistrement ;
- l'existence d'un contrôle de caisse périodique formalisé et supervisé ;
- la protection des chéquiers, effets et caisse : conservation en lieu sûr ;
- le dépôt régulier en banque des recettes ;
- la mise en place et l'assurance de l'application de procédures de suivi et de recouvrement des créances clients.

- **Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction décaissement**

IFAC (1998 : 500), SHICK-LEMANT (2002: 155), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction décaissement se fait par :

- l'autorisation et la signature d'un responsable pour les décaissements ;
- l'enregistrement quotidien des règlements ;
- la comparaison entre total reçu, total encaissé et total enregistré ;
- la distinction entre les fonctions de caissier et de tenue des journaux de trésorerie ;
- la distinction entre la caisse des recettes et la caisse des dépenses ;

- le fait que la caisse de fonctionnement doit être sous la responsabilité d'une seule personne ;
- le fait que le caissier doit disposer d'un brouillard afin de lui permettre d'assurer un autocontrôle, des encaissements et des décaissements ;
- des contrôles programmés et inopinés de la caisse ;
- la vérification par le caissier que les pièces qui lui sont présentées dans le but de justifier des dépenses sont dûment autorisées ;
- l'instauration du système dit des « soldes fixes » qui consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de la société. A chaque instant, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précédemment arrêté ;
- la fixation d'un montant maximum pour les dépenses de la caisse de fonctionnement, au-delà duquel un chèque est établi pour règlement ;
- la nécessité que tous les chèques émis soient uniquement signés (double signature) par des personnes autorisées, que des pièces justificatives attestent du bien fondé de ces dépenses, que leur enregistrement et leur expédition soient effectués rapidement ;
- le fait que le détenteur des titres de paiement (carnets de chèques, effets de commerce) doit être différent de celui qui autorise les paiements ;
- la mention « payé » sur les factures déjà réglées et classement des pièces justificatives au service comptabilité.
- Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque

D'après SHICK-LEMANT (2002: 155), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque se fait à travers :

- la séparation de fonctions ;
- l'autorisation et la signature d'un responsable pour les décaissements ;
- la protection des chéquiers, effets et caisse : conservation en lieu sûr ;
- la protection informatique des lettres chèques et effets ;
- l'inventaire régulier des chéquiers ;
- la procédure d'enregistrement des opérations bancaires ;
- l'existence d'un rapprochement bancaire mensuel formalisé et supervisé ;
- l'existence d'un contrôle de caisse mensuel formalisé et supervisé.

- **Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction de comptabilisation des mouvements de trésorerie**

L'IFAC (1998 : 500-501) affirme que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction de comptabilisation des mouvements de trésorerie se fait à travers :

- la comparaison entre total reçu, total encaissé et total enregistré;
 - le rapprochement de banque;
 - l'analyse des comptes clients ;
 - l'enregistrement quotidien des règlements;
 - les bordereaux de remise en banque numérotés et datés ;
 - l'enregistrement numérique des paiements ;
 - l'annulation des duplicata.
- **Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des comptes bancaires**

Pour SHICK-LEMANT (2002: 157) et COOPERS & LYBRAND (2000: 264), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des comptes bancaires se fait à travers :

- une procédure d'autorisation;
- l'existence de contrats et d'échéanciers ;
- une procédure de suivi et d'enregistrement ;
- un suivi des frais financiers ;
- une limitation du nombre de comptes bancaires ;
- des conditions négociées régulièrement avec les banques ;
- la minimisation des frais bancaires ;
- le recrutement dans le service financier, des personnes ayant par le passé été chargées de l'obtention de moyens de financement dans des entités similaires.

La trésorerie est un domaine très sensible. Elle nécessite une gestion efficace de ses opérations par un bon dispositif de contrôle interne et une culture de maîtrise des risques ; car quand les failles du contrôle interne sont incitatives les agents véreux n'hésitent pas à opérer des détournements d'actifs financiers.

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

Avec la mondialisation, l'évolution technologique rapide des systèmes d'information (informatique, internet, intranet, etc.), la complexité croissante des échanges, l'exacerbation de la concurrence entraînant la recherche effrénée de productivité et de compétitivité, la maîtrise des risques de tous ordres devient de plus en plus difficile.

Les procédures sont aujourd'hui au centre des préoccupations pour ceux qui étudient les risques et les moyens de leur maîtrise. Les analyses menées autour de quelques accidents célèbres, tels que l'explosion de la plate-forme Piper-Alpha ou la catastrophe de Tchernobyl, montrent que la méconnaissance ou le non-respect des procédures peut peser lourd.

Dans ce chapitre, nous aborderons les généralités sur le manuel de procédures, et son processus d'élaboration.

2.1. Généralités sur le manuel de procédures

La formalisation des procédures s'est largement développée ces dernières années. Cette section nous permettra de définir le manuel de procédures, de donner les différents aspects et objectifs de ce manuel.

2.1.1. Définition

Nous ne pouvons définir le manuel de procédure sans évoquer la notion de procédure. Ainsi selon HENRY & DAVERA (2001 :16), une procédure est « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. ».

Le manuel de procédures pourrait être considéré comme le livre de procédures, c'est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation, et les habitudes de travail du service (RENARD, 2006 :410). HENRY & DAVERA (2001 :120) quant à lui définit le manuel de procédures comme « un support physique (papier, informatique) et une structure de gestion chargée de l'enregistrement, du suivi et de la diffusion de ce fichier. ». Nous pouvons donc dire que le manuel de procédure est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs de l'entreprise. Il décrit de façon claire et précise les tâches à accomplir (qui ?, comment ?, par qui ? et où la tâche doit être exécutée ?).

2.1.2. Les différents aspects du manuel de procédures :

Selon BARRY (2009 : 347), les procédures reprises dans le manuel doivent nettement couvrir les différents aspects :

- **AUTORISATION** : Quels sont les critères d'autorisation ? qui doit autoriser l'opération ? limites de cette autorisation ?
- **EXECUTION** : Selon quelles modalités ? qui doit exécuter ? quelles sont les procédures alternatives en cas d'impossibilité d'exécution ?
- **CONTRÔLE** : Selon quelles formes, par qui et à quelles périodes ? Qui informer des résultats du contrôle ? Quelles procédures appliquer en cas de contrôle non satisfaisant ?
- **TRAITEMENT ET CLASSEMENT DE L'INFORMATION** : Selon quelles modalités traiter et classer l'information ? Périodicité et délai de transmission de l'information ? Comment assurer la sauvegarde de l'information ?

2.1.3. Les objectifs du manuel de procédures

L'OHADA (article 69 : 628), affirme que l'entreprise détermine, sous sa responsabilité, les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant aussi bien un contrôle interne fiable que le contrôle externe, par l'intermédiaire, le cas échéant, de commissaire aux comptes, de la réalité des opérations et de la qualité des comptes, tout en favorisant la collecte des informations. Et dans son article 16 : 60, indique que : « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. »

Pour HENRY-DAVERA (2001 : 36) « l'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, ou, quand, comment et pour quelle fin ». Ils évoquent aussi les enjeux du manuel qui sont : la mémorisation des savoirs ; la réalisation d'un support pédagogique ; la structuration des processus de travail et la mise à plat des systèmes de gestion.

2.2. Structuration du manuel de procédures

La présentation du manuel de procédures n'est pas astreinte à un modèle standard, cependant, il comporte le plus souvent les trois parties qui sont : les généralités introductives, les fiches des procédures et les annexes et tables complémentaires.

2.2.1. Les généralités introductives

Cette partie comprend le sommaire et l'introduction générale : l'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations contenues dans le manuel.

Elle peut donner des précisions concernant la philosophie d'application des procédures (degré d'obligation des consignes, recours en cas de difficultés, importance des contrôles, principes de mise à jour, etc.) (HENRY-DAVERA, 2001 :55).

2.2.2. Les fiches de procédures

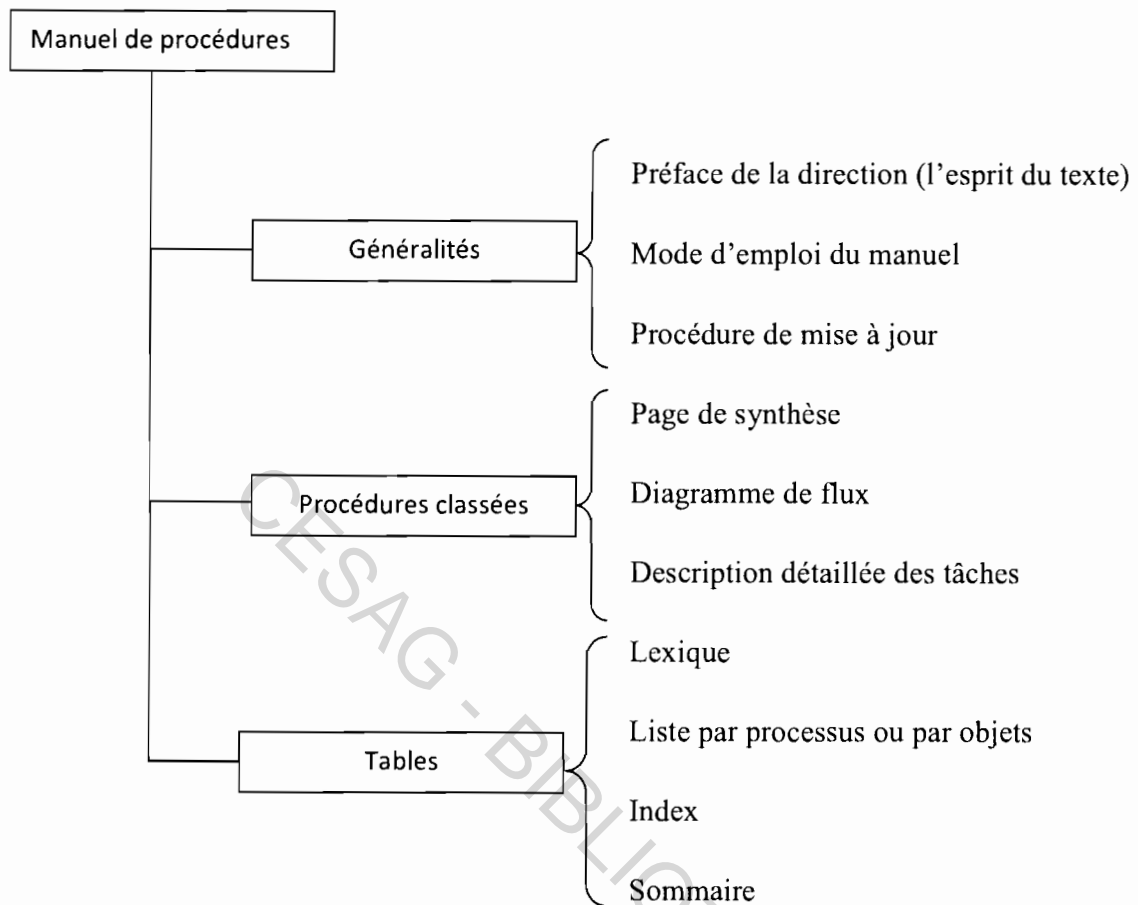
Selon HENRY-DAVERA (2001 :58), c'est la partie centrale du document qui regroupe toutes les fiches de procédures classées. Elle comporte :

- la description synthétique : objet, responsables, destinataires, périodicité ;
- Le diagramme de flux : chronologie, intervenants ;
- les fiches de tâches : descriptif détaillé des tâches, référence des supports ;
- Les documents techniques : détails pratiques, exemples, image des supports ;

2.2.3. Les annexes et tables complémentaires

La troisième partie du manuel peut fournir des documents annexes, tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Cette partie comprend surtout des listes de procédures (HENRY – DAVERA, 2001 :56).

Figure 1. Plan type du manuel de procédures :



Source: HENRY – DAVERA (2001:57).

2.3. Processus d'élaboration du manuel de procédures

Comme tout projet, l'élaboration du manuel de procédures nécessite des objectifs bien définis, du temps, de la rigueur, des coûts à engager, des moyens matériels et humains. Le personnel de l'entreprise doit impérativement être impliqué à la formalisation du manuel, si cette exigence n'est pas prise en compte, le manuel risque d'être mis dans les tiroirs quelle que soit sa valeur.

Comme l'indique VALIN (2006 : 170) « Un audit financier se décompose généralement en trois phases distinctes par le contenu mais aussi par les dates d'intervention. On distingue la phase de préparation de la mission, la phase préliminaire, généralement connue sous le nom d'intérim et enfin la phase finale ou phase de validation ».

De façon générale, toute mission d'audit se déroule en trois grandes phases : la phase d'étude, de vérifications, et de conclusion (SHICK, 2007 : 64). Pour RENARD (2008 : 198), ces trois phases sont encore appelées la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.

Le processus d'élaboration du manuel de procédures se fait en deux principales phases, la phase de préparation et de réalisation, qui regroupent plusieurs étapes.

2.3.1. La phase de préparation

Selon RENARD (2008 : 198) « La phase de préparation l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination ».

HENRY-DAVERA (2001 : 78) indique que la phase de préparation dans le cadre de la conception du manuel comprend trois étapes essentielles : la liste des procédures ; le code de classement et les dossiers par procédures.

2.3.1.1. La liste des procédures

Il s'agit d'établir une liste de procédures : l'inventaire. C'est à ce niveau qu'apparaissent les premières difficultés du découpage des processus et donc de l'individualisation des procédures. Cette première liste est répartie entre les rédacteurs, pour rédiger selon un ordre de priorité.

2.3.1.2. Le code de classement

La première liste ainsi constituée permet d'effectuer un classement des futures procédures en sous-ensembles, par familles, par directions, ou services, par types d'activités, etc. Ce groupement est notamment pour choisir un système de classement, la codification, qui servira à la numérotation des fiches dans les manuels de procédures.

2.3.1.3. Les dossiers par procédures

Chaque rédacteur doit ensuite préparer son travail de rédaction. Pour chaque procédure dont il a la charge, il établit un dossier de travail : la chemise procédure. Pour chacun des dossiers, il peut déjà dresser une liste des personnes à interviewer.

2.3.2. La phase de réalisation

Cette phase est très importante, elle fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Les différentes étapes de cette phase sont : L'évaluation des procédures existantes ; l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel de procédures. Comme le souligne BELOT (2003 :219) les sécurités mises en œuvre ont pour but de détecter à temps et empêcher que ne surviennent d'éventuels dysfonctionnements, dégradations, fraudes et autres sinistres. Pour s'assurer que le dispositif de prévention des risques répond bien à ces objectifs, les auditeurs prendront connaissance de l'organisation et des procédures de contrôle existantes.

2.3.2.1. L'évaluation des procédures existantes

La première étape de l'évaluation des procédures débute par la description des procédures. Cette description est réalisée par des interviews avec les personnes concernées par le domaine en question. Cette étape permet de mettre en évidence de façon théorique les forces et les faiblesses de chaque procédure. Le rédacteur ou l'auditeur va procéder, dossier par dossier, aux interviews nécessaires pour acquérir une connaissance précise des procédures, il collecte également les documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale.

La seconde étape de l'évaluation consiste à l'analyse des procédures. Dans cette étape, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur teste que les points forts théoriques du système de contrôle interne se vérifient en pratique et qu'ils appliqués de façon constante. Pour MADERS et MASSELIN (2009 : 227) «la réalisation des tests vont permettre de s'assurer de la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiés en amont. Ces tests sont donc très importants pour avoir une bonne vision de la réalité, faire des recommandations appropriées ».

L'évaluation des procédures actuelles permet d'identifier les risques des différentes procédures et d'aboutir à une cartographie de l'ensemble des risques et plus particulièrement des risques majeurs. Lors de la phase d'évaluation de l'existant, deux outils principaux sont développés : la cartographie des risques et le plan d'action (BERNARD & GAYRAUD, 2006 : 176).

L'évaluation des procédures actuelles permet donc d'identifier les risques des différentes procédures et d'aboutir à une cartographie de l'ensemble des risques et plus particulièrement des risques majeurs.

2.3.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques

Gérer les risques, c'est répondre à nos préoccupations par rapport au futur, ce qui revient à prendre en compte la totalité du spectre des risques auxquels une entreprise est et sera confrontée (CLEARY & MALLERET, 2006 :63). Selon RENARD (2008 :140) « la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ».

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques implique l'identification et l'analyse des risques, la hiérarchisation et la mesure de ces risques et enfin l'établissement de la matrice des risques.

2.3.2.2.1. Identification et analyse des risques

Cette phase permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire.

JACOB et SARDI (2001 : 22) affirme que l'identification des risques n'est pas un exercice limité dans un temps. C'est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. Selon MADERS et MASSELIN (2009 : 46) les méthodes usuelles employées pour l'identification des risques passent par :

- l'expression spontanée de la liste des risques connus ;
- la revue de listes de risques et la sélection de ceux pertinents pour une entreprise donnée ;
- la consultation « d'experts » ;
- l'échange en groupe de travail sur la base d'expressions spontanées, puis par réaction aux listes classiques et le recouplement avec les incidents connus.

Les risques identifiés doivent être évalués en vue de déterminer de quelle manière ils seront gérés afin d'amoinrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement définis par l'organisation. Selon L'IFACI in COSO 2 (2006 ; 73) l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact

de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Pour SARDI (2002 : 23) « certains risques sont quantifiables, d'autres ne le sont pas. Le concept de plus en plus utilisé est celui de la valeur en risque, ou value-at-Risk, qui est la perte maximale qu'il est possible de subir, sur une période donnée, avec un niveau de probabilité déterminé ».

2.3.2.2.2. Hiérarchisation et traitement des risques

La hiérarchisation des risques permet d'identifier les risques prioritaires et de mettre en évidence les zones les plus risquées qui demandent la mise en place d'un dispositif de contrôle.

L'estimation de chaque risque, présentée sous la forme d'un tableau à double entrée, va porter sur deux points :

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

Cette appréciation se fait en considérant le risque maximum possible, également nommé risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent. Pour cette double évaluation l'auditeur se contente en général d'une échelle à trois positions : faible, moyen et élevé (RENARD, 2008 : 142).

Les risques évalués et hiérarchisés, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Pour L'IFACI in COSO 2 (2006 ; 84), il existe quatre catégories de traitement de risques :

- l'évitement- cesser les activités à l'origine du risque.
- La réduction- prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois.
- Le partage- diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque.
- L'acceptation- ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

2.3.2.3. La matrice des risques

La matrice des risques est la représentation des résultats de l'évaluation des risques. Elle met en exergue les risques et facilite la prise de décision quant à la prise en charge des risques. La matrice des risques est le plus souvent représentée par une cartographie des risques.

Après l'élaboration de la cartographie des risques, la dernière étape de la phase de réalisation est la conception du manuel de procédure. Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus élevé(e) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible) (IFACI in COSO 2, 2006 : 221).

2.3.2.4. La conception du manuel de procédures

Lors de la création d'un nouveau manuel, l'auditeur a intérêt à en organiser la réalisation sous forme de projet, ne serai-ce que pour mieux en garantir la cohérence finale. La conception du manuel comprend la rédaction des procédures, la validation et la diffusion du manuel et l'actualisation des procédures.

2.3.2.4.1. La rédaction des procédures

Rédiger une procédure, c'est définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles. Comme HENRY & DAVERA (2001 : 93) l'indique la retranscription constitue une des principales difficultés de l'élaboration d'une procédure. Pour bien la décrire, il est primordial que le rédacteur l'ait bien comprise. La rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches ; la formulation doit impérativement se faire dans un langage accessible aux utilisateurs et un choix doit être fait quant au niveau de détail rédactionnel.

La rédaction est une étape importante dans la conception du manuel, elle doit être faite impérativement avec la collaboration du personnel.

2.3.2.4.2. La validation et la diffusion du manuel de procédure

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de vérification et de contrôle. La validation s'effectue en fait en plusieurs étapes. A un premier stade, les documents rédigés font l'objet d'une validation, effectuée en commun entre rédacteur et utilisateurs, notamment avec des personnes interviewées. Dans un second stade, l'équipe projet procède à une validation d'ensemble afin de s'assurer de la cohérence globale du système de procédures (HENRY & DAVERA, 2001 : 79).

Une fois validés, il est important que tous les utilisateurs potentiels puissent avoir un accès facile et direct aux manuels qui les concernent. A cet effet une liste de diffusion est

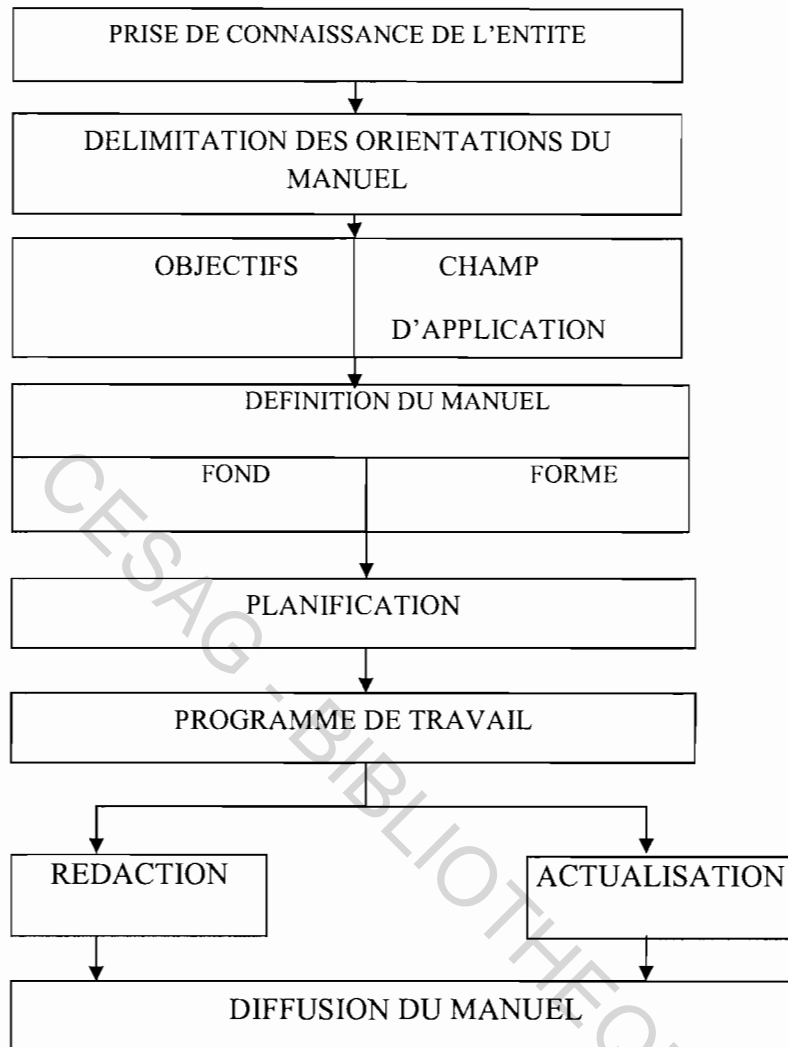
enregistrée et suivie. La diffusion des procédures peut réclamer un effort de pédagogie et de sensibilisation auprès des utilisateurs. La sensibilisation vise à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion et à clarifier les enjeux et les obligations de mise en application du manuel.

2.3.2.4.3. L'actualisation des procédures

L'application des procédures doit faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif. Après la diffusion, les manuels peuvent comporter des imperfections, susciter des demandes d'amélioration de la part des utilisateurs. De plus, l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail. Comme le souligne RENARD (2008 :169) « les méthodes et procédures doivent être mises à jour régulièrement ce qui implique la responsabilité de la hiérarchie, chargée de définir ses propres méthodes de travail et qui doit donc les mettre à jour ».

De la synthèse de ce qui précède, une figure descriptive du processus d'élaboration du manuel de procédures est proposée.

Figure 2. Schéma descriptif de la démarche d'élaboration du manuel de procédures



Source : nous-même de la synthèse des auteurs cités précédemment.

Dans les systèmes complexes que sont les entreprises, les procédures jouent un rôle important en matière de sécurité. La réalisation du manuel associant directement les opérationnels a un coût qui peut être élevé. L'effort correspondant est de rapprocher des bénéfices attendus pour l'organisation ; la conception doit rester économiquement justifiée. Dans le troisième chapitre, nous présenterons la méthodologie de recherche qui nous permettra d'élaborer le manuel de procédures.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

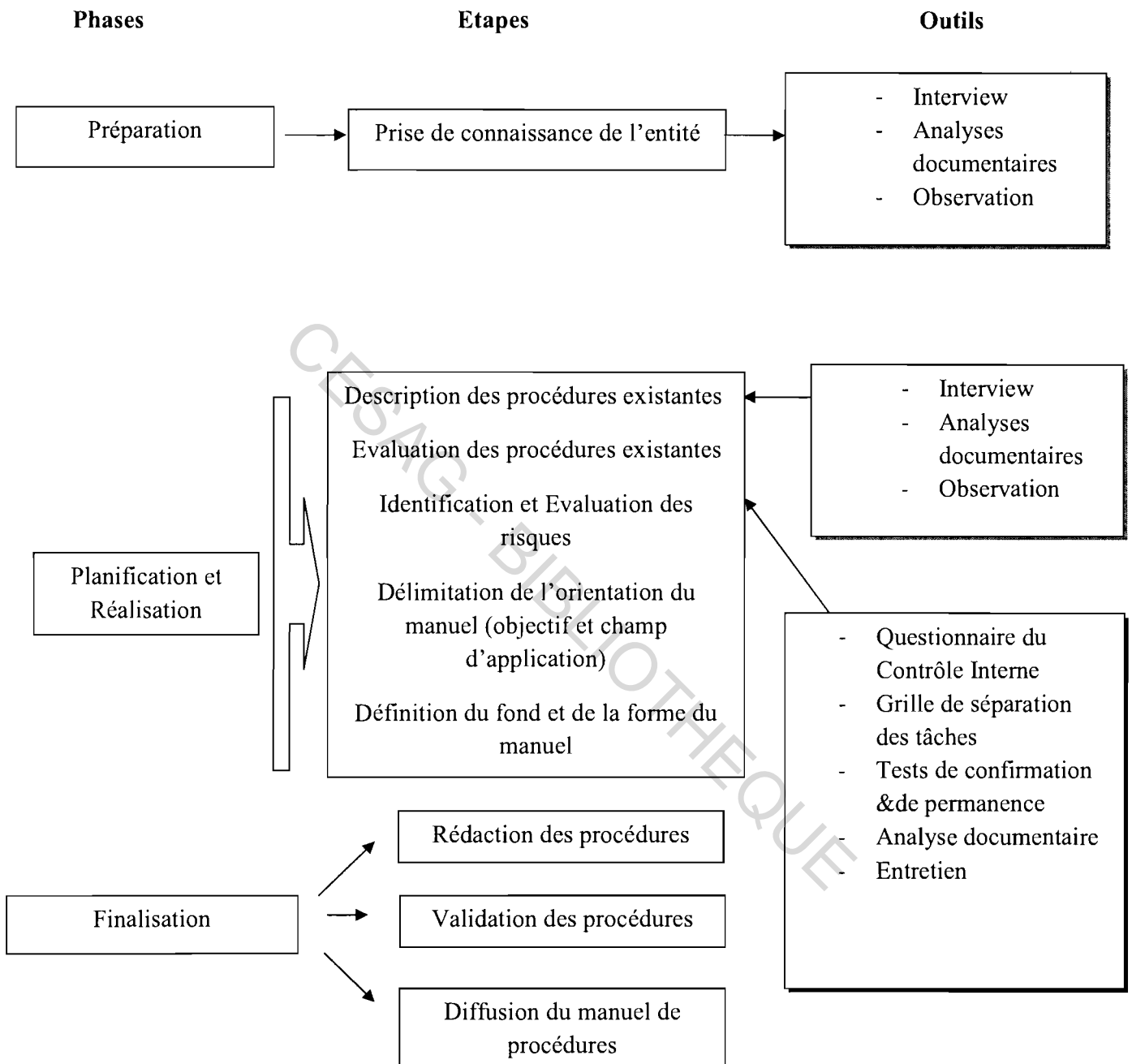
La méthodologie de recherche permet de prendre connaissance de l'activité de trésorerie au sein de l'entreprise étudiée et de concevoir le manuel de procédures. Bien que le contenu et les objectifs qui lui sont assignés peuvent être différents d'une entreprise à l'autre, la méthode utilisée quant à la conception du manuel demeure de manière générale la même.

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre modèle d'analyse, les outils de collecte et d'analyse des données pour l'élaboration du manuel de procédures appliqué au cycle de la trésorerie de la SABS.

3.1. Modèle d'analyse

Il permet d'expliquer sous forme de modèle, la solution théorique retenue pour résoudre le problème soulevé et de proposer un test (collecte de données) pour mettre cette solution à l'épreuve. Notre modèle d'analyse est une présentation schématique répartie en quatre phases. Ce modèle présentera la façon dont notre étude sera menée.

Figure 3. Modèle d'analyse



Source : Nous même

A chacune des étapes du modèle d'analyse, nous allons procéder à la collecte de données nécessaires à la réalisation de l'étude ainsi qu'à l'analyse des informations recueillies.

3 2. Outils de collecte des données

Le choix de la technique de collecte de données doit satisfaire aux critères suivants : elle doit être acceptable pour les différents interlocuteurs ; elle doit être appropriée au but de la recherche ; elle doit être discrète. Pour bien connaître l'environnement de l'entité étudiée et les procédures existantes au niveau du cycle de trésorerie, nous allons procéder à une collecte des données à partir des interviews et de l'analyse documentaire.

3.2.1 L'interview

L'interview est un outil utilisé pour obtenir d'une ou de plusieurs personnes des informations nécessaires à la compréhension ou au traitement d'un fait.

L'interview est « une technique de recueil des informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement. » (LEMANT, 1995 : 181).

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents appartenant à l'entité étudiée dans le but d'obtenir des informations capitales telles que : l'environnement économique, juridique et social.

3.3. Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils comme le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, le flow-chart, etc. afin de voir la pertinence des informations.

3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de Contrôle Interne est « une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée » (LEMANT, 1995 : 195).

Pour les auditeurs, il est un outil par excellence qui sert à identifier les forces et les faiblesses de l'organisation interne d'une entité. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : Quoi ? (question orientée sur le travail), Qui ? (question relative à l'opérateur), où ? (question

relative aux endroits où l'opération se déroule), quand ? (question relative au temps), comment ? (question relative à la description du mode opératoire) Jacques RENARD (2008 : 243-244).

3.3.2. La grille de séparation des tâches

« Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier l'analyse des postes » (RENARD, 2008 : 347). Cette grille est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail ; sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches (les tâches incompatibles cumulées) et donc d'y porter remède.

3.3.3. Le flow-chart

Le flow-chart est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. D'après MADERS et MASSELIN (2009 : 61) « il facilite la compréhension des processus et leur critique. Pour ce faire, on représente physiquement la succession de « phases », elles-mêmes découpées en « tâches ». Dans le flow-chart, on représente les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les phases ».

3.3.4. Les tests de conformité

Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires.

3.3.5. Les tests de permanence

Cet outil vise à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens.

3.3.6. Les sondages

Le sondage, effectué sur une partie de la population, permet alors de déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler au niveau de la population toute entière (MADERS et MASSELIN, 2009 : 63). Comme le mentionne LEMANT (1995 :215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans des délais considérablement réduits.

Conclusion

La méthodologie de recherche permet d'avoir un aperçu sur les différentes étapes que nous allons suivre pour la conception du manuel. C'est une mise en évidence des différents outils d'analyse et de collecte de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans une période où la recherche de productivité et d'économie des coûts incite à l'allégement des structures administratives, où la maîtrise des risques de tout ordre devient de plus en plus difficile ; la formalisation écrite des procédures est devenue une préoccupation essentielle.

Disposer d'un manuel de procédures au niveau du cycle de la trésorerie qui présente les risques les plus importants de détournement et autres, c'est maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information comme le souligne l'OHADA dans son article 16.

Toutefois, son élaboration exige une démarche rigoureuse, des capacités conceptuelles et surtout la collaboration du personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Une entreprise dont la gouvernance est inadaptée, et les procédures de contrôle interne faibles, se met en risque et ses actionnaires peuvent en faire les frais. D'où le devoir de vigilance des dirigeants. La mise en place des procédures formalisées favorise l'efficacité de gestion, la protection des actifs, garantit la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements.

Dans le cadre de la mission de l'audit des procédures et conformément au contrôle lié au mandat du commissaire aux comptes, des faiblesses récurrentes ont été décelées au niveau du cycle de trésorerie de la SABS. Elles sont essentiellement dues à l'absence de manuel de procédures et à un traitement défaillant de l'information financière et comptable.

Notre démarche s'articulera autour de trois chapitres. Nous présenterons d'abord de manière succincte et concise la SABS, ensuite nous décrirons et analyserons l'existant pour enfin dérouler le chapitre sur l'élaboration du manuel de procédures appliquées au cycle de trésorerie.

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE DES ABATTOIRS DU SENEGAL

Spécialisée dans l'abattage des animaux, la Société des Abattoirs du Sénégal (SABS), est une entreprise en situation de monopole, qui dispose de plusieurs abattoirs régionaux décentralisés. Cette entité permet, en collaboration avec les services spécialisés de l'Etat, de garantir l'abattage et la consommation de viande de qualité afin d'éviter les épidémies comme celle « de la vache folle » ou les intoxications alimentaires. Ce chapitre nous permettra de présenter la société à travers son cadre juridique et institutionnel, ses activités et son organigramme.

4.1. Cadre juridique et institutionnel

Le Sénégal dispose de huit abattoirs décentralisés :

- Abattoirs de Dakar mis en service en 1956 ;
- Abattoirs de Saint Louis et de Thiés mis en service en 1978 ;
- Abattoirs de Kaolack et de Louga mis en service en 1984 ;
- Abattoirs de Diourbel, Tambacounda et Ziguinchor mis en service en 1988.

Les abattoirs sont la propriété de l'Etat du Sénégal, qui a toujours confié leur exploitation à des structures autonomes :

- Union des Services publics en Afrique, pendant la période coloniale et postindépendance (jusqu'en 1946) ;
- Société d'Exploitation des Ressources Animales du Sénégal (SERAS) société d'économie mixte quasi publique détenue 95% par l'Etat, de 1964 à 1990 ;
- SERAS société privatisée avec 72% des capitaux détenues par des privés dont 70% cédés par l'Etat, de 1990 à 1996 ;
- Société des Abattoirs du Sénégal (SABS), société quasi privée depuis 2003.

La SABS a été créée le 01 Janvier 2003, avec un statut de société anonyme au capital de 10 000 000 de francs CFA. Toutefois, le montant du capital est passé à 100 000 000 francs CFA, puis en 2008 à 200 000 000 francs CFA. La répartition du capital se présente comme suit :

Tableau 1. La répartition du capital de la SABS

	% du capital
Groupe privé	50%
L'Association des Professionnels de Viandes au Sénégal	10%
Personnel SABS	40%

Source : la Société des Abattoirs du Sénégal.

Par l'avenant en date du 10 Février 2003, établi entre l'Etat du Sénégal et SABS:

- La nouvelle convention d'exploitation est placée comme pour la SABS, sous le régime de la concession de services publics.
- La SABS devra assurer l'entretien et la maintenance des équipements et des infrastructures, pour pouvoir fournir régulièrement les prestations de service aux usages, dans le respect des conditions usuelles de salubrité, d'hygiène et de sécurité.

4.2. Activités de la société

Les principales activités exercées par la SABS sont les suivantes :

4.2.1. Prestation de service-abattoirs

La société offre différents services à sa clientèle dont la prestation de service-abattoirs. Afin d'éviter une tarification arbitraire et élevée, les tarifs sont soumis à une homologation de l'Etat.

- **la stabulation** : en amont de l'abattage, la stabulation correspond au séjour de l'animal dans les enclos de la SABS construits à cet effet.
- **L'abattage** : transformation de la bête vivante en carcasse et cinquième quartier (production de la viande) : saignée, dépouille et éviscération.
- **le ressuyage** : conservation, juste après abattage, de la carcasse pendant un certain temps (minimum 24 heures) en entrepôt frigorifique (dans les chambres froides) avant qu'elle ne soit rendue propre à la consommation.

- **le stockage** : entreposage des viandes dans les chambres froides.
- **la taxation des viandes foraines.**

4.2.2. Prestations diverses

Les prestations diverses sont les prestations qui ne sont pas directement liées à l'abattage des animaux mais qui découlent de la commercialisation de la viande. Ces tarifs sont librement fixés par la société.

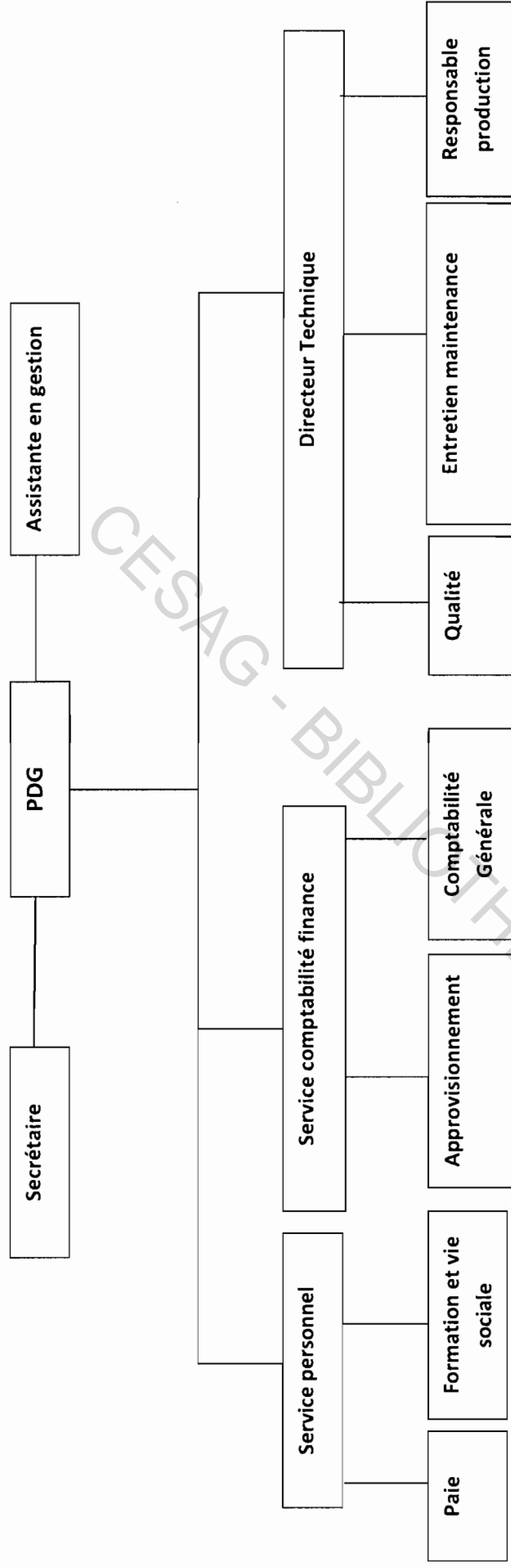
- l'accès à l'intérieur des abattoirs : vente de tickets d'entrées aux piétons, de cartes d'accès aux véhicules,
- la location d'espace notamment aux bouchers détaillants, aux découpeurs, aux boutiquiers, aux restaurateurs, aux vendeurs.

4.2.3. Organigramme de la SABS à la date du 06/01/2010

Pour l'organisation de la SABS, nous avons présenté ci-dessous l'organigramme. L'organe de pilotage est essentiellement le président directeur général qui représente le groupe majoritaire de la société.

o

Figure 4 : Organigramme de la SABS



La SABS dont l'activité principale est la gestion des abattoirs du Sénégal permet de garantir l'abattage et la consommation de viandes de qualité. Après la présentation générale de la société, nous allons procéder à la description et à l'analyse des procédures existantes afin de les améliorer et de les compléter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE V : DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES EXISTANTES

La description des procédures opérationnelles de trésorerie s'est faite à la suite d'une série d'entretiens avec l'ensemble du personnel (les différents caissiers, les comptables, le chef comptable, le directeur technique, etc.). Il ressort de ces interviews que les procédures concernant la gestion de la trésorerie sont principalement les procédures d'encaissement, de décaissement, d'approvisionnement de la caisse d'exploitation.

5.1. Description des différentes procédures de la trésorerie

Les procédures de la trésorerie concernent d'une part l'encaissement et d'autre part le décaissement. Ces deux procédures sont distinctes afin de faciliter le contrôle. La SABS a recruté à la comptabilité trois agents que nous nommeront comptable A, comptable B et comptable C.

5.1.1. Les procédures d'encaissement

Toutes les prestations fournies par la SABS à sa clientèle sont réglées exclusivement par des encaissements en espèces. L'encaissement journalier des recettes se fait au niveau de deux caisses d'exploitation : la caisse des bovins et la caisse des petits ruminants.

5.1.1.1. Caisse d'exploitation

Après la pesée, le facturier remplit le formulaire de la facture (le poids de la carcasse, le numéro du chevillard, le montant de la facture) à partir d'un logiciel de facturation et la transmet automatiquement au caissier. Le chevillard peut dès lors se présenter à la caisse pour honorer sa facture en déclarant son numéro d'abattage. Le caissier appose la mention « payé » sur la facture qu'il remet au client.

A la fin de la journée, le caissier fait l'arrêté de la caisse, puis établit l'état journalier des recettes en trois souches (jaune, rose, blanc). Les deux souches blanc et jaune sont remises à la comptabilité et la dernière souche rose est conservée au niveau de la caisse. Le caissier encaisse aussi les créances de la journée précédente et marque sur une feuille le nom et le montant réglé qu'il remet au facturier. Il récupère les factures impayées du jour qu'il remet également au facturier pour l'établissement de l'état récapitulatif des créances « l'édition des impayés ». Le lendemain « l'édition des impayés » est transmise à la caisse pour la procédure de recouvrement.

5.1.1.2. L'arrêté de la caisse

A la fin de la journée, le comptable A fait un contrôle de conformité ou de vraisemblance entre l'état journalier de la facturation, l'état journalier des recettes et les factures impayées. Il prend deux volets (originale et une copie) de l'état journalier de recettes pour l'enregistrement comptable puis classement des pièces comptables.

5.1.1.3 Le versement des recettes à la caisse principale

En fin de journée, les recettes d'exploitation reçues des deux caisses d'exploitation sont entièrement versées à la caisse principale. Le caissier principal compare le solde théorique inscrit sur l'état journalier de recettes avec le solde physique de la caisse. Il établit ensuite un document appelé « bordereau des versements » qui indique le solde des recettes reçues (billettage global pour les deux caisses d'exploitation).

5.1.1.4. Versement à la banque

Le caissier principal reverse les recettes à la banque dans les 24 heures. Il transmet le bordereau de versement de la banque qu'il joint au « bordereau des versements » établi par lui au chef comptable et au PDG pour visa. Ces pièces justificatives sont ensuite remises au comptable B pour enregistrement puis classement.

NB : Les versements se font dans trois banques : Ecobank, CBAO, CNCAS. Les versements sont souvent effectués par les caissiers de la caisse d'exploitation.

5.1.2. Les procédures de décaissement

Le décaissement à la SABS pour les dépenses quotidiennes se fait par la caisse de fonctionnement ou « fonds de caisse ». Les autres dépenses dont les montants sont plus élevés, le règlement par chèque.

5.1.2.1. Caisse de fonctionnement

Le montant de l'encaisse minimale est fixé à 1000 000 francs CFA et le maximum est de 5 000 000 francs CFA. Les dépenses inférieures à 250 000 francs CFA sont réglées au niveau de la caisse de fonctionnement et au-delà un chèque est établi. Cependant il peut arriver que le « plafond » de caisse soit dépassé pour des opérations jugées d'une extrême urgence.

Le service demandeur transmet une demande d'achat au responsable des achats. Ce dernier choisit le fournisseur approprié pour cette commande à partir du fichier des fournisseurs

autorisés par la SABS puis établit à son tour un bon de commande qu'il soumet à l'appréciation du PDG. Après approbation du PDG, le lot (bon de commande et demande d'achat) est transmis au comptable B pour établissement d'une demande de règlement. La demande de règlement est visée par le chef comptable et transmis au caissier principal pour paiement.

Après l'opération d'achat, le service demandeur devra justifier la dépense et déposer les pièces probantes chez le caissier principal. Ce dernier enregistre l'objet de la facture dans un carnet de demande de paiement (libellé, la nature et le montant), puis joint l'original de la demande de règlement. Il remplit ensuite le tableau de bord afin de suivre le solde. Il conserve les pièces comptables jusqu'au nouvel approvisionnement de la caisse de fonctionnement avant de les transmettre au comptable C pour enregistrement en comptabilité.

5.1.2.2. Procédure d'alimentation de la caisse de fonctionnement

Lorsque le montant de la caisse de fonctionnement est inférieur ou égal à 1000 000 francs CFA le caissier principal avise le chef comptable qui ordonne au comptable de vérifier la pertinence des dépenses effectuées et l'exactitude du solde de la caisse, en prenant le soin d'examiner minutieusement les pièces justificatives produites à cet effet.

Le comptable C transmet le lot de documents contrôlés au chef comptable pour un second contrôle de conformité. C'est seulement après ce second contrôle, qu'un chèque d'approvisionnement est établi.

5.1.2.3. Comptabilité

Au moment de l'approvisionnement, le caissier transmet les pièces justificatives des dépenses de fonctionnement au comptable pour l'enregistrement puis classement.

5.1.2.4. Le paiement par chèque

Le comptable prépare le chèque qu'il présente au chef comptable, celui-ci le transmet pour une double signature au PDG puis au DGA. Le chef comptable récupère ensuite le chèque signé qu'il enregistre dans son tableau de bord puis le retourne au comptable B. Ce dernier établit deux exemplaires de la lettre de transmission qu'il fait signer par le chef comptable puis y joint le chèque et transmet le tout au bénéficiaire, après avoir fait une copie du chèque sur un exemplaire de la lettre de transmission pour décharge. Le comptable B procède enfin à

l'enregistrement comptable. Il établit également les rapprochements bancaires au mois le mois.

5.2. Analyse des procédures existantes du cycle de trésorerie

L'analyse des procédures existantes a consisté à l'appréciation du système de contrôle interne, l'objectif étant de dégager les forces, les faiblesses de ce système et les éventuels risques liés au cycle de trésorerie.

Nos différents travaux ont été conduits à l'aide des outils suivants :

- la grille de séparation des tâches (annexe 1) ;
- les questionnaires de contrôle interne (annexe 2).

5.2.1. Evaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne a permis de faire ressortir pour chaque fonction les forces et les faiblesses du contrôle interne. Nous mettrons dans le cadre de notre étude, l'accent sur les faiblesses. Ainsi pour chaque fonction du cycle de la trésorerie, nous identifierons des différentes faiblesses. L'annexe donne plus d'information sur l'évaluation du contrôle interne.

5.2.1.1. Evaluation du contrôle interne de la fonction encaissement

Au niveau de la fonction encaissement, les différentes faiblesses sont : l'absence de brouillard de caisse, de bordereau de transmission des recettes (décharge) établi par le caissier lors de la transmission ; aucun procès-verbal n'est établi par le comptable pour le contrôle journalier d'arrêté de caisse ; les procédures ne fixent pas de délai pour l'enregistrement comptable. Les créances (ou les impayés) ne sont pas enregistrées en comptabilité ; les recettes ne sont pas toujours versées dans un délai de 24h les versements ne sont pas effectués dans le délai.

5.2.1.2. Evaluation du contrôle interne de la fonction décaissement

Les faiblesses identifiées à cette étape sont : des décaissements se font souvent sans l'autorisation du chef du service financier ; certains paiements sont effectués sans présentation de facture, de demande d'achat et autres pièces justificatives ; certaines dépenses effectuées ne sont pas enregistrées en comptabilité par défaut de pièces justificatives ; l'enregistrement dans les comptes de charge des dépenses n'ayant pas certaines pièces justificatives (demande d'achat). Le contrôle de la caisse n'est fait qu'au moment de son approvisionnement par un

comptable. Pas de contrôle à la fin de la journée du solde de la caisse de fonctionnement, ni de contrôles inopinés

5.2.1.3. Evaluation du contrôle interne de la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie

A ce niveau, comme faiblesses, nous avons : la lenteur dans l'enregistrement des opérations relatives à la trésorerie ne permet pas de détecter rapidement les fraudes, le délai de transmission des pièces de caisse est long, le solde comptable n'est pas disponible au quotidien.

5.1.2.4. Evaluation du contrôle interne de la fonction contrôle des avoirs

A cette étape, les failles identifiées sont, l'inexistence de contrôles inopinés des caisses, l'absence de visa d'un responsable pour le contrôle des rapprochements bancaires.

5.2.2. Identification et évaluation des risques

L'identification et l'analyse des risques liés au processus de gestion de la trésorerie permettent de voir la vulnérabilité de l'entreprise et les zones les plus risquées qui nécessitent la mise en place de dispositifs de contrôle efficace.

5.2.2.1. Identification des risques de trésorerie

Sur la base de l'évaluation des procédures existantes présentée dans les tableaux ci-dessus, nous avons mis en évidence les risques de trésorerie inhérents aux fonctions encaissements, décaissements, comptabilisation des mouvements de trésorerie et au contrôle des avoirs.

5.2.2.2. Identification des dispositifs spécifiques

Cette étape nous a permis de déterminer pour chacun des risques identifiés, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat en cherchant à répondre à la question : « Que faut-il faire ou mettre en place pour que le risque ainsi identifié soit maîtrisé ? »

5.2.2.3. Qualification

Après l'identification des dispositifs spécifiques nous les avons qualifiés en les rattachant au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système, d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision.

5.2.2.4. Evaluation des risques de trésorerie

Pour évaluer les risques de trésorerie identifiés, nous n'avons pas procédé par la méthode de cartographie des risques. Cependant nous avons opté pour une estimation aléatoire qualitative (RENARD, 2008 :179) pour savoir s'ils sont :

- Importants (I)
- Moyens (M)
- Faibles (F).

Tableau 2 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction encaissement.

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Encaissement	Facturation	Défaillance de la balance (erreur de pesée des carcasses).	M	- Faire un audit du logiciel de facturation et une vérification technique de la balance.	Procédure
	Arrêté de la caisse	Fraude ou détournement	M	- Tenue d'un journal de caisse et classement des souches de factures payées.	Procédure
	Contrôle de la caisse	Fraude ou détournement	M	- Contrôle de l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse ; - établissement d'un procès-verbal pour les contrôles journaliers d'arrêté de caisse.	Procédure

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
	Enregistrement comptable	Perte d'information, erreur ou omission, manque d'exhaustivité de la comptabilité	M	- Transmettre les pièces justificatives dans des délais raisonnables (fixés par la procédure) pour l'enregistrement comptable.	Objectif
	Versement à la banque.	Perte ou détournement	M	- Versement à la banque dans un délai de 24h par une personne désignée à cet effet.	Objectif
	Certification de la facture	Facture non destinée à l'entreprise, facture non conforme, risque de réutilisation de factures déjà réglées (double règlement).	I	- Conformité des travaux réalisés ; tampon de certification sur la facture ; - rapprochement facture /bon de commande/bon de livraison ; - utilisation d'un cachet duplicata pour le double des factures.	Objectif Procédure Système d'information

Source : Nous même.

Tableau 3 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction décaissement.

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Décaissement	Signature du chèque	Fraude, imitation de signatures.	F	- Autorisation des dépenses accordées ; visa du DAF ; - signatures du PDG et DGA.	Objectif Procédure
	Enregistrement du règlement	Perte d'information ; omission.	F	- Enregistrement du chèque dans le délai fixé par la procédure ; - prendre le soin de faire une copie du chèque avant toute libération.	Objectif
	Réception et vérification du montant	Perte d'information ; dépenses fictives ; fraude ; détournement.	I	- Justification de toutes les dépenses ; - respect du montant maximum à régler à la caisse de fonctionnement.	Objectif Objectif
	Approbation et paiement des dépenses	Dépenses non autorisées ; dépenses exagérées et inopportunes ; paiement fictif, détournement.	I	- Signatures d'approbation ; rapprochement des pièces justificatives ; - la tenue d'un carnet de bord par véhicule pour contrôler la consommation du carburant.	Procédure Objectif Objectif

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
	Paiement	Fraude ; détournement.	I	- Contrôle de conformité ; - signature du DAF, PDG.	Objectif Procédure
	Enregistrement comptable	Omission, erreur d'imputation.	I	- Le délai de transmission des pièces justificatives précis et respecté ; - enregistrement de toutes les dépenses à la bonne date.	Procédure Objectif
	Enregistrement des opérations relatives à la trésorerie	Risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds.	I	- Avoir un délai précis de transmission des pièces comptables ; - les enregistrements doivent être faits de manière exhaustive et après obtention de pièces probantes ; - mettre dans un compte d'attente les opérations non encore justifiées ; - initier une procédure de relance pour les bénéficiaires de décaissements non justifiés.	Procédure Objectif

Source : Nous même.

Tableau 4 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie.

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	Contrôle inopiné de la caisse.	Non détection d'écart entre solde physique de caisse et solde comptable théorique ; pas de justification des soldes caisses.	I I	- Faire des contrôles inopinés des caisses ; - bien classer les pièces justificatives.	Procédure Organisation

Source : Nous même.

Tableau 5 : Identification des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs spécifiques de la fonction contrôle des avoirs.

Fonction	Tâches	Risques rattachés	Evaluation	Dispositifs spécifiques	Qualification
Contrôle des avoirs	Rapprochement bancaire	Risque de détournements bancaires non détectés.	F	- Faire les rapprochements bancaires tous les mois et les faire viser par un responsable.	Procédure

Source : Nous même.

L'analyse des procédures existantes montre que la SABS a de nombreuses failles dans son dispositif de contrôle et est exposée à des nombreux risques dont le risque de détournement qui peut avoir des conséquences sur la pérennité de la société. Il est donc impératif pour cette

société de disposer d'un outil de gestion qui lui permettra d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles, sources de fraudes ; d'assurer l'exercice d'un contrôle permanent sur l'ensemble des transactions de l'entreprise et de minimiser son exposition aux risques.

Le manuel que nous avons conçu pour la SABS est le fruit d'une collaboration participative avec l'ensemble du personnel concerné par chaque procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE DE TRESORERIE

La rédaction, le respect des procédures et ses mises à jour éventuelles garantissent la sauvegarde du patrimoine. Pour que les mesures correctives soient rapidement prises par l'entreprise et que le manuel soit effectivement mis en application par les intéressés, le manuel de procédure a été conçu avec la collaboration du personnel et l'implication de la direction qu'à sa diffusion.

6.1. Définition

Ce présent manuel est un document didactique qui décrit de façon claire et détaillée les différentes fonctions et procédures de l'organisation. Il spécifie les tâches à exécuter, le niveau de responsabilité, les différentes étapes, les lieux de réalisations et enfin le mode d'exécution.

6.1.1. Objectifs

Ce manuel vise les objectifs suivants :

- assurer la régularité, la permanence et la continuité des opérations au sein de la société ;
- accroître la fiabilité de l'information administrative, financière et comptable ;
- définir les modalités d'exécution des opérations et la répartition des tâches ;
- faciliter les opérations de contrôle ;
- minimiser les risques de détournements.

6.1.2. Contenu du manuel

Chaque fonction regroupant les différentes tâches est décomposée en procédure. Pour chaque procédure, le manuel présentera le champ d'application, les objectifs du contrôle interne, les règles de gestion et la description des tâches à effectuer, ainsi que les personnes concernées pour leur exécution

6.1.3. Rédaction

Pour faciliter la consultation de ce manuel, une liste de procédures et de sous-procédures est prévue pour permettre à partir d'un code de référence de repérer la description de la tâche de

chaque agent. Chaque procédure est décrite dans un tableau repartie en quatre colonnes : Etapes, Intervenants, Tâches, Référence du support.

- La colonne « **Etapes** » indique le niveau de l'opération de la procédure ;
- la colonne « **Intervenants** » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure ;
- la colonne « **Tâches** » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure ;
- la colonne « **Référence support** » indique les outils utilisés pour la matérialisation de la tâche.

6.1.4. Mise à jour

Le manuel n'est jamais une œuvre accomplie une fois pour toute, c'est un travail permanent. Sa mise à jour doit être faite sous la responsabilité de la Direction Générale.

La mise à jour des procédures est confiée :

- aux chefs de services;
- à certains personnels directement rattachés au Directeur Général.

Selon les cycles concernés (approche métier), ces derniers peuvent s'appuyer sur les collaborateurs dont ils assurent la supervision.

La répartition des différents cycles et sous-cycles du manuel doit être précisée par note de service.

6.1.4.1. Durée des mises à jour

Un chronogramme précis des mises à jour doit être élaboré en relation avec les responsables concernés et joint à la note précitée. Il précisera :

- Le délai octroyé pour la mise à jour de chaque sous-cycle,
- Les rédacteurs;
- Les responsables des pré-validations et validations, la nécessité de leur matérialisation sur les supports papiers ainsi que les dates auxquelles elles doivent être effectuées.

6.1.4.2. Validation

Différents stades de validations interviennent avant la mise en circulation des procédures modifiées ou nouvelles procédures :

- rédaction par la ou les personnes désignées par note de service ;
- soumission du premier projet au Contrôleur de Gestion ;
- intégration des corrections éventuelles ;
- validation avant soumission au Directeur Général.

6.4.1.3. Matérialisation des validations et autorisation de la Direction Générale et du Conseil de Surveillance

Un visa du rédacteur et du Contrôleur de Gestion doivent être portés sur la version soumise à la Direction Générale. La signature du Directeur Général sur les fiches soumises atteste de sa validation et autorise la présentation au Conseil d'administration du manuel mis à jour. Seule la validation du Conseil d'administration autorise la mise en pratique du manuel mis à jour.

6.1.5. Présentation des procédures de trésorerie

Les procédures présentées sont réparties en procédures opérationnelles et en procédures comptables. Les procédures opérationnelles comprennent les procédures d'encaissement, les procédures relatives à la gestion de la caisse de fonctionnement, les procédures relatives aux règlements par chèque et les rapprochements bancaires. Les procédures comptables regroupent les aspects liés à la comptabilisation des opérations de trésorerie.

6.1.5.1. Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles comprennent les procédures d'encaissement, les procédures relatives à la gestion de la caisse de fonctionnement, les procédures relatives aux règlements par chèque et les rapprochements bancaires. Chaque procédure regroupe des sous-procédures.

CYCLE DE TRESORERIE	
ASPECTS OPERATIONNELS	Code cycle : PO
Classement	PROCEDURES OPERATIONNELLES
PO.01	Gestion des encaissements par caisse
SPO.01 01	Réception des recettes à la caisse d'exploitation
SPO.01 02	La centralisation des recettes à la caisse principale
SPO.01 03	Le dépôt à la banque
PO.02	Gestion de la caisse de fonctionnement
SPO.02 01	Paielement par la caisse de fonctionnement
SPO.02 02	Inventaire mensuel de la caisse
SPO.02 03	Contrôle inopiné de la caisse
SPO.02 04	Approvisionnement de la caisse
PO.03	Gestion des règlements par chèque
SPO.03 01	Situation des factures en instance de règlement
SPO.03 02	Paielement des fournisseurs
SPO.03 02	Rapprochement bancaire

PO : Procédure opérationnelle, **01** : 1^{ère} procédure

SPO : Sous procédure opérationnelle, **01 01**: 1^{ère} sous procédure de la 1^{ère} procédure.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.01	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche :
Procédure : Gestion des encaissements par caisse				
Périodicité : Permanente		Classement : PO.01	Rédacteur :	

1. CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique à toutes les recettes encaissées au niveau des caisses d'exploitation.

2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent donner l'assurance que :

- les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées ;
- les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction ;
- le système de contrôle des existants en caisse fonctionne efficacement.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.01	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 01
Procédure : Gestion des encaissements par caisse				
Sous procédure : Réception des recettes à la caisse d'exploitation				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.01 01	Rédacteur :	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	Référence, support
1	Chevillard	<ul style="list-style-type: none"> - retire sa facture au niveau de la caisse d'exploitation ; - la présente à la comptabilité pour l'enregistrement comptable de la recette; - récupère son bon de caisse à la comptabilité ; - retourne à la caisse pour honorer sa facture. 	<p>Facture</p> <p>Bon de caisse</p>
2	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifie la créance à payer sur le bon de caisse ; - reçoit le montant à payer du client ; - remplit le brouillard de caisse manuel en trois exemplaires ; - classe le bon de caisse ; - édite un reçu pré numéroté qu'il remet au client. 	<p>Brouillard de caisse</p> <p>Archives</p>

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.01	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 02
Procédure : Gestion des encaissements par caisse				
Sous procédure : Centralisation des recettes à la caisse principale				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.01 02		Rédacteur :

ETAPE	INTERVENANT	TACHE	REF.SUP.
1	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Fait l'arrêté de caisse à la fin de la journée ; - édite l'état journalier des recettes pour la reconstitution du solde de la caisse. 	Etat journalier des recettes
2	Comptable matières	<ul style="list-style-type: none"> - Rapproche le brouillard de caisse, l'extrait du journal de caisse, et le solde physique ; - édite le formulaire de procès verbal de caisse pour le contrôle journalier d'arrêté de caisse ; - récupère les factures impayées et un exemplaire (l'original) du brouillard de caisse ; - enregistre les factures impayées 	<p>Le procès verbal</p> <p>Les créances</p>

		<p>recettes portant signature du caissier d'exploitation et celle du caissier principal;</p> <ul style="list-style-type: none">- édite le journal de caisse de la période sous revue ;- classe l'exemplaire du brouillard de caisse.	Archives
--	--	---	----------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.01	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 03
Procédure : Gestion des encaissements par caisse				
Sous procédure : Dépôt à la banque				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.01 03		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Caissier principal	<ul style="list-style-type: none"> - Dépose les recettes à la banque dans un délai maximum de 24h ; - récupère le bordereau de versement qu'il fait viser par le DAF ; - transmet le bordereau de versement visé à la comptabilité. 	Bordereau de versement
2	Comptable caissier-client	<ul style="list-style-type: none"> - Fait l'enregistrement comptable du montant des versements inscrit sur le bordereau; - classe le bordereau de versement. 	Archives.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.02	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche :
Procédure : Gestion de la caisse de fonctionnement				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.02		Rédacteur :

➤ **CHAMP D'APPLICATION**

Cette procédure comprend tous les règlements d'un montant inférieur ou égal à 250 000F ; les justificatifs de ses dépenses ; leur comptabilisation et l'approvisionnement de la caisse de fonctionnement.

➤ **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

La procédure doit donner l'assurance que :

- toutes les dépenses sont justifiées ;
- toutes les dépenses sont autorisées par la direction générale ;
- les règlements sont enregistrés rapidement dans les comptes concernés et de manière exhaustive ;
- les risques de fraude et de détournement sont nuls ou minimes.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.02	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 04
Procédure : Gestion de la caisse de fonctionnement				
Sous procédure : Paiement par la caisse de fonctionnement				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.02 01		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	L'agent demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Remplit la demande d'achat ; - fait signer la demande par son supérieur hiérarchique. - transmet la demande d'achat signée à la comptabilité. 	Demande d'achat
2	Le comptable fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - établit la demande de règlement ; - transmet les demandes d'achat et de règlement au DAF pour visa et au PDG pour autorisation (signature) ; - récupère la demande de règlement signée et la demande d'achat 	Demande de règlement

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
3	Caissier principal	<p>qu'il remet à l'agent demandeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le lot des demandes ; - lui remet la somme demandée ; - enregistre le décaissement dans le brouillard de caisse en deux exemplaires ; - reçoit la facture de l'agent demandeur pour justification de l'opération de décaissement; - enregistre dans son journal de caisse ; - regroupe les pièces justificatives (demande d'achat, demande de règlement, l'original du brouillard de caisse et la facture) les annule par la mention « payé » qu'il envoie à la comptabilité dans un délai de 24h. 	Pièces justificatives

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
4	Comptable caisse-client	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à l'enregistrement comptable dans un compte d'attente ; - à la réception de la facture définitive procède à l'enregistrement dans les comptes appropriés ; - classe les pièces justificatives. 	Archives

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.02	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 05
Procédure : Gestion de la caisse de fonctionnement				
Sous procédure : Inventaire mensuel de la caisse de fonctionnement				
Périodicité : mensuelle		Classement : SPO.02 02	Rédacteur :	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Comptable matières	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque 20 du mois, sort les espèces détenues en caisse ; - sort le brouillard de caisse ; - rapproche le solde théorique du brouillard de caisse et du journal de caisse au solde physique ; - il y a un écart, demande une explication au caissier principal ; - sinon, rédige le procès verbal de caisse portant signature du caissier principal et celle du comptable ; - transmet le procès verbal au chef comptable. 	<p>Brouillard de caisse</p> <p>Brouillard de caisse+solde du journal de caisse</p> <p>Procès verbal de caisse</p>
2	Le chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Prend connaissance des éléments du procès verbal ; - vise et classe le procès verbal. 	Archives

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.02	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 06
Procédure : Gestion de la caisse de fonctionnement				
Sous procédure : Contrôle inopiné de la caisse de fonctionnement				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.02 03	Rédacteur :	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Comptable matières	<ul style="list-style-type: none"> - A la demande du chef comptable, le comptable accompagné d'un autre agent fait sortir les sommes détenues en caisse ; - sort le brouillard de caisse ; - rapproche le solde théorique du brouillard de caisse et du journal de caisse au solde physique ; - met les constats dans le procès verbal signé par le caissier principal, le comptable et l'agent ; - transmet le procès verbal au chef comptable ; 	<p>Bouillard de caisse+journal de caisse</p> <p>Procès verbal de caisse</p>

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
2	Le chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Prend connaissance des éléments du procès verbal ; - vise et classe le procès verbal, si rien à signaler ou au besoin aviser la Direction Générale. 	Archives

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.02	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 07
Procédure : Gestion de la caisse de fonctionnement				
Sous procédure : Approvisionnement de la caisse de fonctionnement				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.02 04		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF SU
1	Caissier principal	- Etablit une demande d'approvisionnement en deux exemplaires lorsque le montant de la caisse de fonctionnement est inférieur ou égal à 1 000 000FCFA ; - adresse un exemplaire de la demande au chef comptable et conserve le second.	Demande d'approvisionnement
2	Chef comptable	- Ordonne au comptable N°1 de vérifier la pertinence des dépenses.	
3	Comptable matières	-Vérifie l'exactitude du solde de la caisse en examinant minutieusement les pièces justificatives ; - remet le lot des pièces justificatives	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF SU
4	Le chef comptable	au chef comptable. - Fait un deuxième contrôle de conformité ; - vise la demande d'approvisionnement qu'il transmet à la comptabilité ; - ordonne l'établissement d'un chèque remis au caissier principal.	Chèque
5	Caissier principal	- Encaisse le chèque ; - inscrit la somme reçue dans le brouillard de caisse ; - agrafe le brouillard de caisse au deuxième exemplaire de la demande d'approvisionnement ; - classe ses documents.	Brouillard de caisse Archives

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.03	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche :
Procédure : Gestion des règlements par chèque				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.03		Rédacteur :

1. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure regroupe les opérations :

- de préparation des factures fournisseurs, prestataires admises au règlement ;
- d'établissement des moyens de paiements ;
- de comptabilisation des règlements et de régularisation des comptes concernés.

2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent donner l'assurance que :

- seules les factures correspondant à des dépenses effectives et échues font l'objet de règlements ;
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide et exhaustive dans les comptes concernés ;
- les risques de double règlement ou de règlement fictif sont inexistants.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.03	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 08
Procédure : Gestion des règlements par chèque				
Sous procédure : Situation des factures en instance de règlement				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.03.01		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Secrétaire du PDG	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne le courrier (demande d'achat, bon de commande, bon de livraison, la facture) ; -enregistre la facture dans un registre les factures arrivées (date d'arrivée, montant de la facture, nom du fournisseur) ; - remet la facture au PDG pour visa ; - transmet le lot de documents à la comptabilité. 	Facture Carnet des factures
2	Comptable matières	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifie la conformité du montant inscrit dans le cahier de transmission et du lot des pièces justificatives ; - en cas d'anomalie, 	Cahier de transmission

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
		<p>informe le service demandeur et le chef comptable pour une régularisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - si tout est conforme, décharge le cahier de transmission ; - enregistre la facture et la date d'échéance sur sa base de données ; - arrivée à l'échéance, remet la facture au comptable fournisseurs chargé de l'établissement du chèque. 	<p>Décharge</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.03	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 09
Procédure : Gestion des règlements par chèque				
Sous procédure : Paiement des fournisseurs				
Périodicité : Permanente		Classement : SPO.03.02		Rédacteur :

ETAPES	INTERVENANT	TACHES	REF.SUP
1	Comptable fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne la facture arrivée à échéance ; - établit la demande de règlement ; - l'envoie pour signature au DAF et au PDG ; - récupère la demande de règlement signée et prépare le chèque ; - établit la lettre de transmission ; - remet le chèque et la lettre de transmission au chef comptable. 	<p style="text-align: center;">Demande de règlement</p> <p style="text-align: center;">Lettre de transmission</p>
2	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - transmet le chèque au PDG et au DGA pour une double signature ; - récupère le chèque 	

ETAPES	INTERVENANT	TACHES	REF.SUP
3	<p>Comptable fournisseurs</p>	<p>signé et fait l'enregistrement sur sa base de données de gestion de la trésorerie;</p> <ul style="list-style-type: none"> - signe la lettre de transmission ; -transmet le chèque signé et la lettre de transmission au comptable fournisseurs. - Fait une photocopie du chèque ; - paie les fournisseurs contre décharge sur la lettre de transmission ; - appose la mention « payé » sur la facture et la demande de règlement; - transmet la facture, la demande de règlement, la lettre de transmission, la photocopie du chèque au comptable caisse-client ; 	<p>Base de données</p> <p>Décharge</p>

ETAPES	INTERVENANT	TACHES	REF.SUP
4	Comptable caisse-client	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à l'enregistrement comptable de la facture; - classe le lot des pièces justificatives. 	Archives

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PO.03	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 10
Procédure : Gestion des règlements par chèque				
Sous procédure : Rapprochement Bancaire				
Périodicité : Mensuelle		Classement : SPO.03.03	Rédacteur :	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Le comptable fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Sort avant le 15 de chaque mois les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> - le relevé bancaire de chaque compte, - le journal de banque de la période, - la fiche de l'état de rapprochement du mois précédent, - établit l'état de rapprochement bancaire du mois. 	Relevé bancaire journal de banque Etat de rapprochement bancaire Grand livre Journal
2	Le chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle et vise l'état de rapprochement bancaire ; - si le rapprochement bancaire est cohérent, le retourne au comptable pour classement ; - dans le cas contraire, le retourne au comptable pour correction. 	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
3	Le comptable fournisseurs	- Procède à l'imputation des écritures de régularisation éventuelles ; - classe les documents.	Imputation Archives

6.1.5.2. Procédures comptables

CYCLE DE TRESORERIE	
ASPECTS COMPTABLES	Code cycle : PC
Classement	PROCEDURES COMPTABLES
PC .01	COMPTABILISATION

PC : Procédure comptable

01 : 1^{ère} Procédure

➤ CHAMP D'APPLICATION

Concerne tous les enregistrements comptables relatifs à la trésorerie.

➤ OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

Les procédures mises en place au niveau de la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées.

SABS	Cycle de Trésorerie	Code cycle PC.01	Date : Février 2010 Mise à jour :	Fiche : 1
Procédure : comptabilisation				
Périodicité : Permanente		Classement : PC.01	Rédacteur :	

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF.SUP
1	Comptable caisse-clients	- Appose le cachet d'imputation comptable sur la copie de la facture rangée dans les chronos correspondants ; - procède aux imputations comptables.	Cachet d'imputation comptable
2	Le chef Comptable	Approuve les imputations.	
3	Comptable caisse-client	- Procède à la saisie des imputations comptables ; - inscrit le numéro de saisie informatique sur la facture saisie.	Logiciel de comptabilité N° de saisie informatique
4	Le chef Comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de saisie, et une analyse périodique des comptes.	Journaux de saisie Pièces de saisie
5	Le Comptable caisse-client	- Corrige les erreurs de saisie constatées ; - édite à la fin de la saisie les divers journaux ; - range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des opérations afférentes.	Chrono des opérations

6.2. Recommandations

La direction générale doit veiller à l'application effective des procédures décrites dans le manuel :

- Initier des formations spécifiques du personnel pour une meilleure maîtrise du manuel de procédures ;
- recruter un Risk Manager ou un auditeur qui pourra veiller à l'application des procédures, et inventorier les risques encourus par la société afin de les prévenir ;
- inculquer une culture de risques dans l'entreprise.

❖ **Recommandations relatives à la caisse de fonctionnement**

- les dépenses doivent impérativement être autorisées par le chef comptable et le PDG ;
- tous les décaissements doivent être enregistrés rapidement et de manière exhaustive dans les comptes concernés ;
- une procédure de mise en concurrence pour les réparations importantes au niveau de la maintenance ;
- le suivi des véhicules et des consommations de carburant par :
 - la tenue d'une fiche décrivant les réparations effectuées sur le véhicule y compris les pièces changées,
 - la tenue d'un carnet de bord par véhicule dans lequel sont consignés le kilométrage au moment de l'approvisionnement en carburant, les quantités de carburant, les destinations à chaque déplacement, les modalités de contrôle de sa tenue,
- la tenue d'une fiche pour l'approvisionnement du carburant du groupe électrogène. La fiche doit comporter la date de livraison du carburant, la quantité reçue, la date d'approvisionnement (du plein) du groupe électrogène, le jour et la durée du délestage, la date de la fin du carburant ;
- le contrôle de la caisse de fonctionnement doit se faire plus fréquemment et parfois de manière inopinée par au minimum deux agents.
- le chef comptable doit supprimer la signature « service demandeur » sur la demande de règlement.

❖ **Recommandations relatives aux décaissements par chèques**

Séparation des tâches incompatibles (passer les écritures comptables et rapprochement bancaire) au niveau du décaissement par chèque.

❖ **Recommandations relatives aux encaissements**

Les recettes journalières doivent être enregistrées et versées à la banque dans un délai de 24H.

Et utiliser la caisse de fonctionnement pour les dépenses courantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de notre étude nous a permis de faire une présentation générale de l'entité et de ses activités de trésorerie, une description et l'analyse des procédures existantes et la conception du manuel de procédures du cycle de trésorerie .

La présentation et l'analyse des procédures ont relevé des énormes défaillances dans son système de contrôle interne. Le manuel de procédures proposé à la société devrait permettre au personnel d'avoir une description des tâches à exécuter, les intervenants ainsi que les outils et les supports à utiliser et à l'entreprise d'avoir une meilleure maîtrise des risques inhérents à son cycle de trésorerie.

Pour une application effective, la direction doit sensibiliser le personnel à l'application et au respect du manuel et des recommandations proposées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La trésorerie est l'un des postes stratégiques de l'organisation et la vulnérabilité de la société au niveau de ce cycle peut conduire à sa faillite. Le manuel de procédures s'érigeant en outil d'organisation et de gestion d'entreprise favorise la coordination des activités, le gain de temps lors des contrôles et la sauvegarde du patrimoine.

Une fois les procédures rédigées, le manuel ne sera efficace qu'en aidant le personnel à se familiariser aux procédures mises en place à travers des sessions de formation et de mise à niveau. Mais aussi et surtout en créant un département ou un service d'audit interne cellule de veille, pour éviter le contournement des procédures.

Le manuel de procédure n'est pas un remède universel, mais un outil de prévention et d'orientation qu'il faut adapter à la culture du système de management et à la taille de l'entité. La mise à jour régulière des procédures doit se faire en fonction de l'évolution technologique et de l'environnement du secteur.

Il faut aussi noter qu'il existe des limites inhérents à tout dispositif de contrôle interne qui résultent du fait que les risques ne sont jamais mis sous contrôle dans leur intégrité, qu'un processus de contrôle interne ne prévient pas les évolutions externes à l'organisation, ni des erreurs de jugement.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Evaluation du contrôle interne de la fonction encaissement

Annexe 2 : Evaluation du contrôle interne de la fonction décaissement

Annexe 3 : Evaluation du contrôle interne de la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie

Annexe 4 : Evaluation du contrôle interne de la fonction contrôle des avoirs

Annexe 5 : Grille de séparation des tâches

Annexe 6 : questionnaire de contrôle interne

Annexe 7 : nouvel organigramme de la SABS

Annexe 8 : Le tableau des risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs de maîtrise

Annexe 9 : Flow-chart sur la caisse d'exploitation

Annexe 10 : Flow-chart sur l'arrêté de la caisse

Annexe 11 : Flow-chart sur le versement des recettes à la caisse principale

Annexe 12 : Flow-chart sur le versement à la banque

Annexe 13 : Flow-chart sur la comptabilité

Annexe 14 : Flow-chart sur le paiement par chèque.

Annexe 1 : Evaluation du contrôle interne de la fonction encaissement

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Encaissement	Existe-il un brouillard de caisse au niveau des caisses d'exploitation?	Non		Absence de brouillard de caisse.
	Les recettes sont-elles centralisées au niveau de la caisse principale ?	Oui	Permet une vérification des recettes journalières.	Mais pas de bordereau de transmission des recettes (décharge) établi par le caissier lors de la transmission.
	Existe-il des arrêtés journaliers des caisses ?	Oui	L'arrêté journalier des caisses est fait avec un comptable.	Aucun procès-verbal n'est établi par le comptable pour le contrôle journalier d'arrêté de caisse.
	Les encaissements sont-ils enregistrés rapidement et de manière exhaustive ?	Non		Les procédures ne fixent pas de délai pour l'enregistrement comptable. Les créances (ou les impayés) ne sont pas enregistrées en comptabilité.
	Les recettes sont-elles versées par une personne habilitée en banque dans le délai de 24h ?	Non		Les recettes ne sont pas toujours versées dans un délai de 24h.
	Les risques de vol de fonds de la caisse sont nuls ou minimes ?	Non		Les versements ne sont pas effectués dans le délai.

Annexe 2 : Evaluation du contrôle interne de la fonction décaissement

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Décaissement	Les décaissements sont-ils autorisés par des responsables habilités ?	Non		Des décaissements se font souvent sans l'autorisation du chef du service financier.
	Les paiements réalisés sont tous justifiés par des pièces originales (liasse demande d'achat, bon de commande, bordereau de livraison, facture) ?	Non		Certains paiements sont effectués sans présentation de facture, de demande d'achat et autres pièces justificatives.
	- Les paiements sont enregistrés en comptabilité et de manière exhaustive en fin de journée ?	Non		Certaines dépenses effectuées ne sont pas enregistrées en comptabilité par défaut de pièces justificatives.
	Les paiements sont correctement enregistrés ?	Non		L'enregistrement dans les comptes de charge des dépenses n'ayant pas certaines pièces justificatives (demande d'achat).
	les encaissements reçus (les caisses d'exploitation) ne servent pas directement au paiement des dépenses ?	Oui	Faciliter le contrôle des caisses.	

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
	Un contrôle inopiné de la caisse de fonctionnement. (pour les petites dépenses) est-il effectué au cours de l'année ?	Non		Le contrôle de la caisse n'est fait qu'au moment de son approvisionnement par un comptable. Pas de contrôle à la fin de la journée du solde de la caisse de fonctionnement, ni de contrôles inopinés.
	Les carnets de chèques, la caisse de fonctionnement et les autres moyens de paiement sont-ils protégés ?	Oui	Existence d'un coffre fort, au niveau de la caisse de fonctionnement.	
	Les dépenses effectuées par la caisse de fonctionnement n'excèdent pas un montant maximum fixé dans les procédures ?	Oui	Un montant maximum est fixé pour la caisse de fonctionnement.	
	L'annulation et le classement des pièces justificatives après le décaissement sont-ils faits ?	Oui	La mention « payé » est apposée sur les factures et les pièces comptables sont classées.	

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
	Les risques de détournements sont-ils nuls ou minimes ?	Non		Les procédures de décaissements comportent des faiblesses ; pas de contrôles inopinés.

Annexe 3 : Evaluation du contrôle interne de la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	les opérations relatives à la trésorerie sont-elles rapidement et correctement enregistrées par les services comptables ?	Non		Ne permet pas de détecter rapidement les fraudes.
	La fonction comptabilité des opérations de caisse est strictement séparée de celle de tenue de caisse ?	Oui	Facilite le contrôle de la caisse.	
	Le délai de transmission des pièces de caisse à la comptabilité est-il fixé dans les procédures ?	Non		Délai de transmission des pièces de caisse est long.
	Le contrôle des enregistrements comptables et du solde de caisse est-il effectué ?	Non		Le solde comptable n'est pas disponible au quotidien.

Annexe 4 : Evaluation du contrôle interne de la fonction contrôle des avoirs

Fonction	Objectif de contrôle interne	Constat	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Contrôle des avoirs	Existe-il des contrôles inopinés des caisses ?	Non		Inexistence de contrôles inopinés des caisses.
	La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) est-elle effective ?	Oui	Les rapprochements bancaires sont faits au mois le mois.	
	-Existe-il une revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Générale ?	Non		Pas de visa d'un responsable.

ANNEXE 5 : Grille de séparation des tâches

Objectif de contrôle : s'assurer que les séparations des fonctions sont suffisantes.

FONCTIONS/ PERSONNEL	Facturier	Secrétaire du PDG	Caissier principal	Chef personnel	PDG	DGA	Chef comptable	Comptable 1	Comptable 2	Comptable 3
1. Tenue de la caisse			X							
3. Autorisation d'avances aux employés				X						
4. Détention des carnets de chèques								X		
5. Préparation des chèques								X		
6. Approbation des pièces justificatives					X					
7. Signature des chèques					X	X				
8. Annulation des pièces justificatives								X	X	X
9. Envoi des chèques								X		
10. Tenue du journal de banque								X		
11. Liste des chèques reçus au courrier		X								
12. Dépôts en banque des chèques ou espèces			X							
13. Tenue des comptes clients									X	
14. Tenue des comptes fournisseurs										X
15. Réception des relevés bancaires							X			
16. Préparation des rapprochements bancaires								X		
19. Accès à la comptabilité générale							X	X	X	X
20. Préparation des factures clients	X									

ANNEXE 6 : Questionnaire de contrôle interne

1. TRESORERIE-DEPENSES

Objectif de contrôle : s'assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	Commentaires	Référence au PVP
1. En dehors des opérations de caisse, toutes les dépenses sont-elles faites par chèques ou virements ?		Oui			
2. Les chèques et les billets à ordres vierges sont-ils : - conservés dans un coffre ? - accessibles seulement aux personnes autorisées à les remplir ?		Oui			
3. Les billets à ordres sont-ils pré numérotés ?		NA			
4. Les traites tirées sur la société sont-elles soumises à son acceptation ?		NA			
5. Les factures et leurs justificatifs dûment contrôlés et approuvés sont-ils présentés au signataire des titres des paiements ?		Oui			
6. L'indication du paiement est-elle portée sur les pièces justificatives au moment de la signature, afin d'éviter les doubles paiements ?		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	Commentaires	Référence au PVP
7. a/ Les chèques et traites sont-ils tirés à l'ordre de bénéficiaires nommément désignés ? b/ l'émission des chèques au porteur ou en blanc, est-elle prohibée ?		Oui Oui			
8. Les chèques et traités signés sont-ils expédiés par le signataire lui-même ou par une personne directement placée sous ses ordres ?			Non		
9. a/ Les chèques erronés, sont-ils annulés pour éviter leur réemploi et classés ? b/ y a-t-il une protection identique pour les traites ?		Oui	Non		
10. Contrôle-t-on les effets retournés après paiement ?		NA			
11. Quand une machine à signer les chèques ou les effets est utilisée, le composteur est-il l'objet d'un contrôle adéquat ?			Non		

Objectif de contrôle : s'assurer que les paiements sont correctement comptabilisés

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. Les chèques émis sont-ils enregistrés par ordre numérique dans le journal des règlements ?			Non		
2. Les effets sont-ils enregistrés par ordre numériques dans un journal des effets ?		NA			
3. Les séquences numériques sur les journaux sont-elles contrôlées ? - pour les chèques ? - pour les effets ?		NA	Non		
4. Les comptes bancaires sont-ils bien crédités : - au jour de l'échéance pour les effets ? - au jour de leur émission pour les chèques ?		NA Oui			
5. Un rapprochement est-il effectué régulièrement entre le montant des effets individuels figurant sur le journal des effets à payer et le compte général effets à payer en comptabilité ?		NA			
6. a/ Tient-on un registre des prélèvements bancaires ? (impôts, électricité, téléphone, loyer, etc.) ? b/ le registre est-il revu et remis à jour		NA			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
régulièrement ? c/ l'enregistrement comptable des prélèvements est-il fait sans retard ?					

2. TRESORERIE-RECETTES

Objectif de contrôle : s'assurer que les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1 Le courrier est –il ouvert par une personne autre que le caissier ou les responsables des comptes clients ?		Oui			
2 a/ La personne ouvrant le courrier prépare-t-elle une liste des chèques, espèces et effets reçus ? b/ les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils immédiatement complétés au nom de l'entreprise ?		NA			
3 Le cassier remet-il immédiatement et intégralement en banque, les chèques et espèces qui ont été reçus ?			Non		
4 a/ Les bordereaux de remises en banques retournés par la banque et authentifiés par celle-ci sont ils reçus directement par					

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
un employé indépendant du caissier ? b/ ces bordereaux sont-ils comparés par une personne indépendante, avec la liste des fonds reçus ?		Oui Oui			
5 L'enregistrement sur les comptes clients est-il fait à partir d'avis de recettes plutôt qu'à partir des pièces elles-mêmes (chèques en particulier) ?		Oui			
6 Lorsqu'il y a des encaissements effectués par des agents représentants, livreurs, etc., ces personnes sont-elles tenues de : - établir des reçus pré numérotés ? - transmettre ces recettes immédiatement à la banque ou la société ?		NA			
7 Des vérifications sont-elles faites périodiquement par une personne indépendante pour s'assurer que tous les fonds reçus ont été correctement remis en banque ?		Oui			

3. CAISSES ET BANQUES

Objectif de contrôle : s'assurer que le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est faible.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. La caisse est-elle tenue d'après un système de fonds fixe ?		Oui			
2. Le volume de la caisse semble-t-il correspondre aux besoins normaux de la société sans les dépasser ?		Oui			
3. La sécurité des fonds est-elle bien assurée ?		Oui			
4. Les chèques de réapprovisionnement sont-ils établis : - Au nom du responsable du fonds de caisse ? - Sur présentation du journal ou du récapitulatif des dépenses de caisses ?		Oui			
5. Des documents dûment autorisés sont ils créés ou reçus pour toutes les dépenses de caisse ?			Non		
6. Ces documents sont-ils pré numérotés ?			Non		
7. Les pièces justificatives sont-elles annulées pour éviter leur réutilisation ?			Non		
8. L'imputation des dépenses est-elle vérifiée par un responsable ?		Oui			
9. a/ des vérifications surprises des espèces en caisse sont-elles effectuées par des responsables ?			Non		

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
b/ ces vérifications donnent-elles lieu à des rapports ou des indications sur le livre de caisse ?					

Objectif de contrôle : s'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. a/ Des prévisions de trésorerie sont-elles établies et approuvées ? b/ la situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ? c/ Les situations sont-elles communiquées régulièrement à la direction ?			Non Non		
2. Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?			Non		
3. Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
bonne période ?					
4. Les relevés de banque sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?		Oui			
5. Les procédures de rapprochement comprennent-elles : <ul style="list-style-type: none"> - une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros et montant ? - l'examen des chèques annulés ? - l'examen de la séquence des numéros des chèques ? - la comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés banque ? - la comparaison des détails montrés sur les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails correspondants portés sur le journal des recettes ? 		Oui			
6. Les transferts de banque à banque sont-ils vérifiés pour s'assurer que ces opérations ont été soldées sans un retard		NA			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
excessif et que l'opération a été enregistrée dans chaque compte ?					
7. En ce qui concerne les chèques tirés depuis une longue date et non encore présentés en banque : - font-ils l'objet de recherches (correspondance avec le bénéficiaire, etc.) ? - sont-ils contre-passés à la fin de la période légale de validité ?			Non		
8. Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?		Oui			
9. Les intérêts et agios débité par la banque sont-ils vérifiés régulièrement ?		Oui			

4. ORGANISATION GENERALE ET COMPTABILITE

Objectif de contrôle : S'assurer que l'entreprise est bien organisée ainsi que la tenue de ses livres comptables.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. Existe-t-il un plan comptable spécifique ?		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
2. Les enregistrements comptables sont-ils tenus à jour et font-ils l'objet de balances mensuelles ?		Oui			
3. a/ Est-ce que les registres comptables du client apparaissent appropriés ? b/ sont-ils bien tenus ?		Oui	Non		
4. Est-ce que les imprimés suivants, si on les utilise, sont numérotés d'avance : - bons de commande ? - factures de vente ? - avoirs ? - bons d'expédition ? - bons de réception ?			Non		
5. Les fonctions et responsabilités des employés sont-elles clairement définies et bien comprises ?			Non		
6. Est-ce-que tous les employés prennent régulièrement leurs vacances annuelles ?			Non		
7. Est-ce que le personnel comptable a une formation appropriée ?		Oui			
8. Les fonds personnels du responsable de l'affaire et ses revenus personnels sont-ils bien distingués du reste de l'activité		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
de l'entreprise ?					

Objectif de contrôle : s'assurer que les contrôles exercés par la direction sont suffisants.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. Le responsable de l'affaire utilise-t-il un système de budget pour contrôler les recettes et les dépenses ?			Non		
2. Des prévisions de trésorerie sont-elles établies ?			Non		
3. Le responsable de l'affaire vérifie-t-il régulièrement les journaux de trésorerie et les espèces en caisse ?		Oui			
4. a/ Approuve-t-il les rapprochements bancaires ? b/ cette approbation est-elle matérialisée par sa signature ?			Non Non		
5. Approuve-t-il : - les avoirs ? - les factures des fournisseurs ? - les bulletins de paie ?		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
- l'approvisionnement de la caisse ?					
6. Approuve-t-il les commandes reçues des clients en ce qui concerne les prix et les conditions de crédit ?		NA			
<p>7. a/ Prépare-t-on à l'intention du responsable de l'affaire, des situations intérimaires ?</p> <p>b/ Ces situations intérimaires incluent-elles des informations sur les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - carnets de commandes clients ? - encours clients ? - retards de règlement ? - créances douteuses ? - encours fournisseurs ? - volume des stocks ? - rotation des stocks ? 		Oui	Non		
8. Le responsable de l'affaire recherche-t-il les explications pour les variations de recettes, des dépenses, et de la marge d'exploitation par rapport aux prévisions ?		Oui			

5. ACHATS

Objectif de contrôle : s'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise.

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. Les commandes sont-elles centralisées en un seul service ?			Non		
2. Tout achat doit t-il être précédé d'une commande écrite (sauf petits achats par caisse) ?		Oui			
3. Les commandes sont-elles passées sur des imprimés standards ?		Oui			
4. Les commandes sont-elles rédigées sur la base de demandes d'achats ?		Oui			
5. Les commandes font-elles toujours apparaître le prix convenu ?			Non		
6. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?			Non		
7. Comment le fichier fournisseur a-t-il été constitué et comment le fait-on évoluer ?		NA			
8. Dans quelles conditions l'entreprise procède-t-elle à des appels d'offre ?		NA			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
9. Si ces conditions sont réunies, des explications écrites doivent-elle être systématiquement fournies pour indiquer les raisons pour lesquelles on n'a pas procédé à des appels d'offre ou pour lesquelles on n'a pas retenu l'offre la moins chère ?		NA			
10. Est-ce que des personnes indépendantes du service achats revoient régulièrement les critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées ?		Oui		o	
11. Les bons de commandes sont-ils approuvés quant aux prix, quantités ?		Oui			

Objectifs de contrôle : s'assurer que tous les paiements sont correctement justifiés, autorisés et enregistrés.

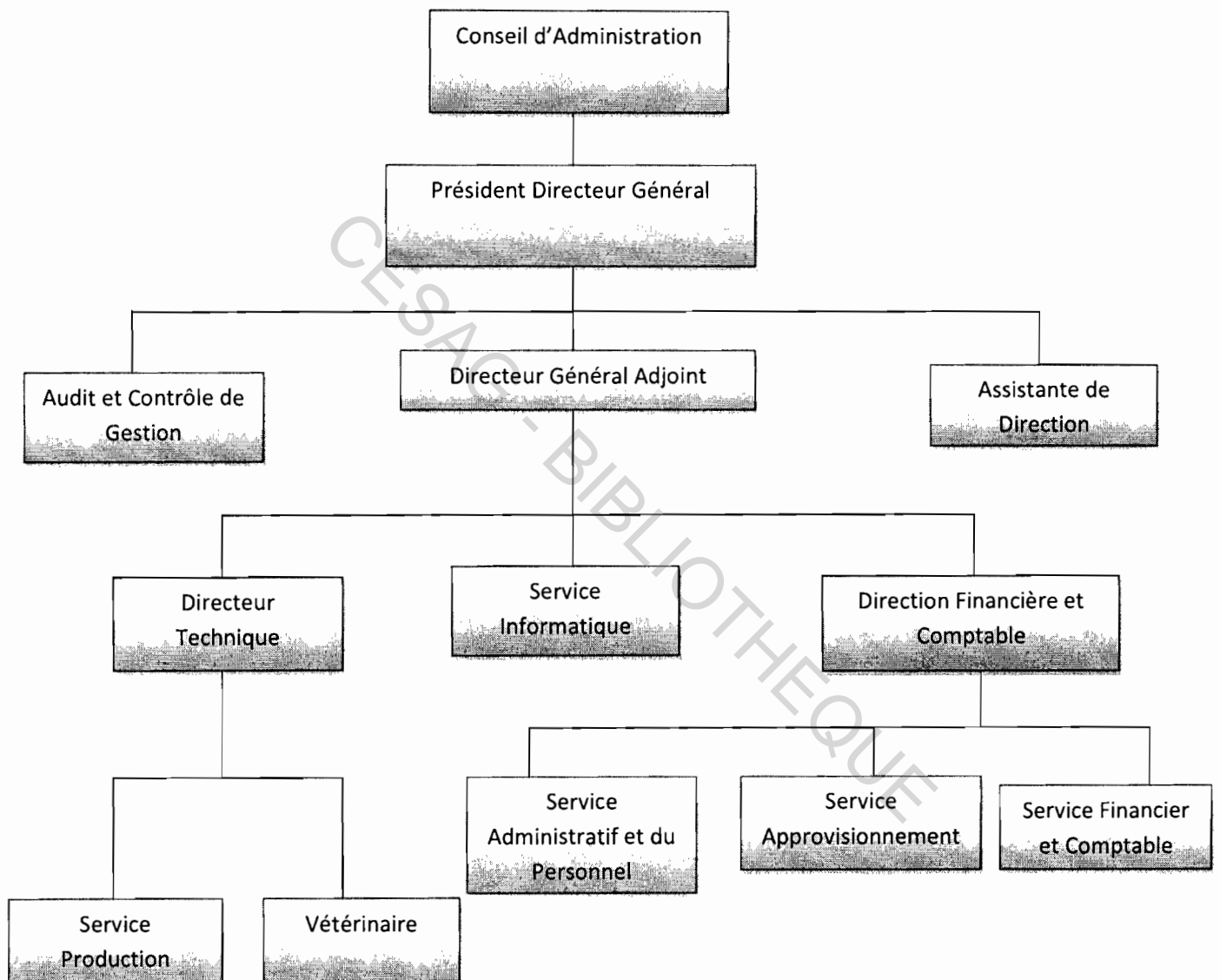
QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1. Tous les paiements, excepté les petits achats par caisse sont-ils effectués par chèques, traites ou virements ?		Oui			
2. Les signataires sont-ils limités à des responsables qui n'ont pas accès à la comptabilité ?		Oui			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
3. Si on a recours à une machine à signer, la machine et la griffe de signature sont-elles correctement surveillées ?		Oui			
4. Les pièces justificatives du paiement contiennent-elles la preuve que les marchandises ont été reçues ou les services rendus ?			Non		
5. Est-ce que les signataires examinent les pièces justificatives au moment de signer ?		Oui			
6. Les signataires sont-ils en mesure de vérifier la validité des approbations apportées sur les pièces justificatives ?		Oui			
7. Les ordres de virement mentionnent-ils les références des justificatifs du paiement ?		Oui			
8. Qui détient les carnets de chèques ? s'agit d'une personne non habilitée à signer les chèques ? les chéquiers sont-ils bien gardés ?		Oui			
9. Le registre des effets à payer est-il tenu par un employé qui n'est pas autorisé à signer les chèques et à accepter les effets ?		NA			

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
10. Les chèques ne sont-ils préparés qu'à l'appui de justificatifs approuvés par des personnes qui ne sont pas en droit d'approuver les pièces justificatives ?		Oui			
11. Que fait on des chèques annulés sont-ils mutilés et classés ?				Les chèques annulés sont détruits.	
12. L'émission de chèques en avance à compléter, en blanc, ou au porteur est-elle interdite ?		Oui			
13. La continuité des numéros de chèques comptabilisés est-elle vérifiée par quelqu'un d'indépendant de la comptabilité ?		Non			
14. Qui annule les pièces justificatives pour empêcher leur réutilisation ? ce travail est-il effectué au moment du paiement par la personne qui signe le chèque ou par des personnes qui ne sont pas habilités à préparer des chèques ou à approuver des justificatifs ?				Les pièces justificatives (la facture) le chef de l'approvisionnement ou le comptable met le tampon payé puis les pièces sont classées à la comptabilité.	
15. Cette annulation comprend-elle :			Non		

QUESTIONS	Réf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
<ul style="list-style-type: none"> - La date de paiement ? - Le mode et la référence ? 					
<p>16. Quel circuit suivent les chèques et ordre de virement après avoir été signés ? Sont-ils expédiés par la poste sans avoir à retourner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux personnes qui préparent les chèques ? - A celles qui approuvent les justificatifs de paiement ? - A celles qui tiennent les comptes 				<p>Chèque signé : chef comptable, retour comptabilité (lettre de transmission) et règlement</p> <p>Retournement aux personnes qui préparent les chèques et à celle qui tiennent les comptes</p>	

ANNEXE 7 : ORGANIGRAMME DE LA SABS



ANNEXE 8 : Les risques opérationnels de trésorerie et les dispositifs de maîtrise.

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des objectifs spécifiques ; - informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, ou non disponibles ; - absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; - absence d'élaboration du budget ; - pas d'optimisation de la gestion de la trésorerie ; - non suivi du budget ou suivi imparfait. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques ; - constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ; - fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte des budgets des autres départements (s'inspirer des données antérieures) ; - éviter de reconduire le budget antérieur ; - mise en place d'un tableau de suivi de trésorerie en date de valeur ; - règles de trésorerie zéro ; - limitation du nombre de comptes bancaires ; - le suivi mensuel du budget de trésorerie ; - Le suivi de l'exécution budgétaire et la recherche d'explications des écarts constatés.
Encaissement	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement, pertes, ou remises tardives de chèques reçus ; - non enregistrement de chèques ou virement reçus ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une copie de chèques reçus ; - comptabilisation systématique des chèques reçus par une

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
	<ul style="list-style-type: none"> - détournement des encaissements clients ; - erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; - montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés ; - le non recouvrement des créances clients. 	<p>personne indépendante de celle chargée des remises en banque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - séparation des fonctions de réception du courrier, remise en banque des chèques, de tenue des comptes de trésorerie et des comptes clients ; - utilisation d'un brouillard de caisse ; - faire des vérifications régulières et des contrôles inopinés ; - séparer les tâches du comptable et du caissier ; - la réduction au maximum des délais d'enregistrement ; - pointage entre compte clients et compte de trésorerie par une personne autre que le caissier ; - bien compter les espèces pour les paiements comptant ou initier des lettres d'erreur de versement pour les encaissements par chèques ; - nommer un caissier principal ; - prévoir des lettres de relance de recouvrement de créances.
Décaissement	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; 	<ul style="list-style-type: none"> - L'enregistrement des dépenses doit être fait le plus rapidement possible ; - faire contrôler les

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
	<ul style="list-style-type: none"> - malversations ou fraudes ; 	<p>enregistrements des dépenses par une personne autre que le comptable ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - faire une distinction entre les fonctions de caissier et de tenue des journaux de trésorerie ; - distinction entre la caisse des recettes et la caisse des dépenses ; - la caisse de fonctionnement doit être sous la responsabilité d'une seule personne, la caisse sera constituée par un coffre fermé tous les soirs ; - le caissier doit disposer d'un brouillard afin de lui permettre d'assurer un autocontrôle, des encaissements, des décaissements, et le solde journalier de caisse ; - faire des contrôles programmés et inopinés de la caisse ; - le caissier doit s'assurer que les pièces qui lui sont présentées dans le but de justifier des dépenses sont dûment autorisées ; - instaurer le système dit des « soldes fixes » qui consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe déterminé par le montant des dépenses

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
	<p>- le double paiement.</p>	<p>périodiques et courantes de la société. A chaque instant, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précédemment arrêté ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixer un montant maximum pour les décaissements de la caisse de fonctionnement, au-delà il faut établir un chèque ; - il est nécessaire que tous les chèques émis soient uniquement signés (double signature) par des personnes autorisées, que des pièces justificatives attestent du bien fondé de ces chèques, que leur enregistrement et leur expédition soient effectués rapidement ; - le détenteur des titres de paiement (carnets de chèques, effets de commerce) doit être différent de celui qui autorise les paiements ; - mettre la mention « payé » sur les factures déjà réglées et classer les pièces justificatives au service comptabilité.
<p>Contrôle des avoirs en caisse et en banque</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de détournements de caisse non détectés ; - risque de collusion entre les 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des contrôles réguliers de caisse au cours de l'année ; - les contrôleurs doivent être

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
	<p>responsables des caisses et les contrôleurs ;</p> <p>- risque de détournement d'avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaires ;</p> <p>- risque de détournement d'avoirs en caisse ;</p> <p>- risque de maintien dans les états de rapprochement bancaires de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie ;</p>	<p>indépendants des responsables des caisses ;</p> <p>- le contrôle doit être effectué par comparaison entre les documents comptables et des documents du caissier ;</p> <p>- les états de rapprochements bancaires doivent être faits chaque mois ;</p> <p>- ces états doivent être dressés par des personnes distinctes de celles qui tiennent habituellement les journaux de banque et qui conservent les chéquiers ;</p> <p>- les personnes responsables de la comptabilité de trésorerie ne doivent pas établir seules des rapprochements bancaires. Il faudra, par exemple, choisir une personne au sein de la comptabilité générale pour faire les vérifications des états de rapprochement bancaire ;</p> <p>- la revue systématique des états par un responsable comptable et financier ;</p> <p>- les montants en suspens doivent être régulièrement investigués et régularisés.</p>

Fonctions	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement d'opérations fictives; - absence de certaines pièces justificatives ; - transmission tardive des informations à la comptabilité ; - retard ou omission dans l'enregistrement comptable. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'examen et l'annulation des pièces justificatives ; - suivi des documents ; - donner un délai précis de transmission des pièces justificatives ; - les opérations sont enregistrées rapidement et de manière exhaustive.
Gestion de comptes bancaires	<ul style="list-style-type: none"> - Non-optimisation de la gestion de la trésorerie ; - perte d'efficacité ; - augmentation non maîtrisée des frais financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une politique de placements de fonds ; - respecter le budget ; - avoir une bonne politique de gestion bancaire (minimisation des frais bancaires, conditions négociées régulièrement avec les banques).

Sources: COOPERS&LYBRAND (2000: 263-271), P. SHICK-OLIVIER LEMANT (2002:155-161), IFAC HANDBOOK (1998: 495-501), BARRY (2004:189), BARRY (2009:277).

Annexe 9: Flow-chart sur la caisse d'exploitation

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio
Procédure : Caisse d'exploitation				
Périodicité				
Etapes/Postes/Opérations		Classement		
	Facturier	Caissier	Comptable	
1. le facturier glisse la facture au caissier.	Facture	Facture	<pre> graph TD F1[Facture] --> A((Arrêté de la caisse)) A --> E1((Etat journalier des recettes)) E1 --> E2[Etat journalier des recettes] </pre>	
2. Arrêté de la caisse à la fin de la journée				
3. Etablissement de l'Etat journalier des recettes en trois souches (jaune, rose, blanc)				
4. Transmission des souches (blanc et jaune) à la comptabilité				

Annexe 10 : Flow-chart sur l'arrêté de la caisse

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio
Procédure : Arrêté de la caisse				
Périodicité		Classement		
Etapes/Postes/Opérations		Comptable		
<p>1. Le comptable fait un contrôle de conformité ou de vraisemblance entre l'état journalier de la facturation, l'état journalier des recettes et les factures impayés.</p> <p>2. Etat journalier de recettes</p> <p>3. Enregistrement comptable</p> <p>4. Classement</p>		<pre> graph TD A[Contrôle de conformité] --> B[Etat journalier des recettes] B --> C((Comptabilisation)) C --> D[Classement] </pre>		

Annexe 11 : Flow-chart sur le versement des recettes à la caisse principale

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio
Procédure : Versement des recettes à la caisse principale				
Périodicité		Classement		
Etapes/Postes/Opérations		Caissier Principal		
<p>1. le caissier principal compare le solde théorique inscrit sur l'état journalier de recettes avec le solde physique de la caisse</p> <p>2. Il établit un document appelé « bordereau des versements » qui indique le solde des recettes reçues</p>		<pre> graph TD A((Comparaison du solde théorique et du solde physique)) --> B((Etablissement d'un bordereau des recettes)) B --> C[Bordereau des versements] </pre>		

Annexe 12 : Flow-chart sur le versement à la banque

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio
Procédure : Versement à la banque				
Périodicité				
Etapas/Postes/Opérations		Classement		
Caissier		Chef comptable		
<p>1. Bordereau de versement établi par le caissier principal et chef comptable</p> <p>2. Les deux bordereaux de versements sont joints</p> <p>3. Les bordereaux de versements sont présentés au PDG pour visa</p> <p>4. Enregistrement des pièces justificatives</p> <p>5. Pièces justificatives</p> <p>6. Classement des pièces justificatives</p>		<p>The diagram illustrates the flow of documents and actions. It starts with a circle labeled 'Bordereau x de versement' which points to a stack of documents labeled 'Bordereaux de versements'. From this stack, two arrows point to a circle labeled 'Bordereaux de versements'. From there, an arrow points to a circle labeled 'Enregistrement des pièces justificatives'. This leads to a rectangle labeled 'Pièces justificatives', which then points to a triangle labeled 'Classement'. A separate circle labeled 'Visa' is shown with an arrow pointing to the 'Bordereaux de versements' circle, indicating a review step.</p>		

Annexe 13 : Flow-chart sur la comptabilité

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio
Procédure : Comptabilité				
Périodicité				
Classement				
Etapas/Postes/Opérations		Comptable		
<p>1. Au moment de l'approvisionnement le caissier transmet les pièces justificatives des dépenses de fonctionnement au comptable</p> <p>2. Enregistrement des pièces justificatives</p> <p>3. Classement</p>				

Annexe 14 : Flow-chart sur le paiement par chèque

SABS	Cycle de trésorerie	Code cycle :	Date :	Folio	
Procédure : Paiement par chèque					
Périodicité					
Classification					
Etapes/Postes/Opérations		Comptable	Chef comptable	PDG	DGA
<p>1. Préparation du chèque qui est transmis au chef comptable puis au PDG et DGA pour double signature</p> <p>2. Retour du chèque chez le chef comptable pour enregistrement dans son tableau de bord et le redonne au comptable</p> <p>3. Le comptable établit deux exemplaires de la lettre de transmission à signer par le chef comptable</p> <p>Le chef comptable joint la lettre au chèque et le transmet au bénéficiaire.</p>	<p>Préparation du chèque</p> <p>Etalissement de la lettre de transmission</p>	<p>Chèque</p> <p>Enregistrement dans le tableau de bord</p> <p>Lettre de transmission</p> <p>Jonction du chèque et de la lettre de transmission pour le bénéficiaire</p>	<p>Signature du chèque</p> <p>Signature du chèque</p>	<p>Signature du chèque</p>	<p>Signature du chèque</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. BARRY Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics parapublic et privé*, 1^{ère} édition, éditions Sénégalaise d'imprimerie, 166p.
2. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, éditions Sénégalaise de l'imprimerie, 267p.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, éditions Sénégalaise de l'imprimerie, 290p.
4. BELOT Raoul (2003), *Anticiper l'audit de projet*, édition Afnor, 295p.
5. BERNARD Frédéric, Remi GAYRAUD et Laurent ROUSSEAU (2006), *Contrôle interne*, édition Maxima, 303p.
6. CLEARY Sean et Thierry MALLERET (2006), *Risques Perception, Evaluation, Gestion*, édition Maxima, 253p.
7. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris, 378p.
8. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 2*, 2^{ème} édition, édition ellipses, 962p.
9. GRIFFITHS Stéphane & DEGOS Jean-Guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, éditions d'organisations, 255p.
10. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie, optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*, éditions d'organisation, 239p.
11. HENRY Alain, Ignace Monkam DAVERA (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, 185p.
12. HUTIN Hervé (2008), *Toute la finance*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, 927p.

13. IFAC Handbook (1998), *Normes Internationales d'audit*, CNCC, 622p.
14. IFACI Institut de l'Audit Interne (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, édition d'Organisation, 333p.
15. ISSA-SAYEGH Joseph, Paul-Gérard POUGOUE et Michel SAWADOGO (2008), *OHADA traité et actes uniformes*, 3^{ème} édition, édition Juriscope, 1070p.
16. JACOB Henri et Antoine SARDI (2001), *Management des risques bancaires*, édition Afges, 388p.
17. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, édition Dunod, 270p.
18. MADERS Henri-Pierre et Jean-Luc MASSELIN (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, 261p.
19. POLONIATO Bruno, Yves ASCHENBROICH, & Didier VOYENNE (1997), *La nouvelle trésorerie de l'entreprise*, édition Dunod, 564p.
20. RENARD Jacques (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, éditions d'organisation, 467p.
21. ROUACH Michel et Gérard NAULLEAU (2009), *Contrôle de gestion bancaire & direction financière*, 5^e édition, Editions d'Organisation, 391p.
22. SAMBE Ousmane & DIALLO (1999), *Le praticien comptable*, 2^{ème} édition, éditions comptables et juridiques, 876p.
23. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, éditions AFGES, 1065p.
24. SCHICK Pierre et Olivier LEMANT (2002), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, 217p.
25. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, éditions Dunod, 193p.

26. SILLERO Alberto (2003), *Audit et révision légale guide pratique*, 2^{ème} édition, éditions ESKA, 236p.
27. VALIN Gérard (2006), *Controlor & Auditor*, édition Dunod, 451p.
28. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, édition Dalloz, 1184p.

SOURCES INTERNET

29. ACTUFINANCE (2010) définition de la trésorerie.
<http://www.definition.actufinance.fr/tresorerie-853/> (05/01/2010)
30. VERNIMMEN 2010 définition de la trésorerie
http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tresorerie.html (05/01/2010)

MEMOIRES

31. MVOM Yannick Rahmane (2009), *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie : cas du Port Autonome de Dakar*, 114p.
32. NIAMBI Serge Bernadin (2008), *Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie : cas du projet urbanisation de Burkina*, 102p.
33. SIE Alfred Traoré (2004), *Evaluation du contrôle interne de la société industrielle de biscuiterie du Sénégal*, 119p.
34. YAVO Amafe Roland (2005), *Elaboration du manuel de procédures du cycle trésorerie : cas d'Atlantique Finance*, 112p.
35. SAMAKE Alou (2004), *Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural*, 112p.

36. WANE Ibrahima (2007), *La gestion des risques liés aux opérations de crédit dans les établissements bancaires : cas de la BHS*, 105p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE