



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel en Audit  
et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 1  
(2006-2008)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION D'UN MANUEL DE  
PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE :  
CAS DE TRAWSILA WEST AFRICA S.A.**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**MAME DIARRA DIOP**

**Monsieur MAME DEMBA DIOP**

**Directeur du cabinet CRAC**

**Octobre 2012**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Feu Fatou DIOP une mère exemplaire qui est très tôt arraché à notre affection. Mais comme si c'était hier notre douleur reste toujours vive ;
- mon père Abdou DIOP pour son soutien indéfectible ;
- ma fille Aissatou Aida DIENG pour sa présence qui, d'un coup, a illuminé ma vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Cette page est réservée à toutes les personnes qui me sont chères. J'aimerais qu'elles retrouvent à travers ce simple geste toute mon affection et ma reconnaissance. Il s'agit de :

- Monsieur Mame Demba Diop, professeur au CESAG pour ses précieux conseils et son encadrement ;
- Monsieur Jean Modeste Bolou, Auditeur-Fiscaliste et Intervenant à l'ISM/AFI-UE pour sa patience et son aide précieuse ;
- Monsieur Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité Banque et Finance (ISCBF) du CESAG pour ses conseils ;
- Monsieur Oumar Sy, Honorable Député à l'Assemblée Nationale du Sénégal pour son soutien.

Je désire offrir un merci tout spécial à

- ma sœur, Marème Soda Diop, qui est une sœur exemplaire. Rien au monde ne pourrait remplacer sa tendresse, son affection, sa bonté, sa gaieté d'âme, son dévouement envers toute la famille.
- mon cher époux Monsieur Latyr Tanor Dieng, qui a d'un coup illuminé ma vie. Merci pour Sa présence, son écoute et tes encouragements. Merci aussi pour le modèle de rigueur et de persévérance que vous as été pour moi, en cette fin de parcours.

Un grand merci à mes Frères et Sœurs. J'exprime mon profond attachement et que le tout puissant nous aide à maintenir l'amour pour une famille prospère et heureuse.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AD :	Assistante de Direction
AF :	Assistante Financière
BAP :	Bon A Payer
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BC :	Bon de Commande
BL :	Bon de Livraison
C :	Comptable
CAC :	Commissaire Aux Comptes
CESAG :	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
COSO:	Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission
CDS :	Credit Default Swap
CRAC :	Conseil Recrutement Assistance Capacitation
CSF :	Chef Service Financier
DAF :	Directeur Administratif Financier
DG :	Directeur Général
FMI :	Fonds Monétaire International
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
FRN :	Fonds de Roulement Net
IAASB:	International Auditing Assurance Standard Board
ISBF :	Institut Supérieur Banque Finance
MPC :	Manuel des Procédures Comptables
MW :	Méga Watt
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
O&M :	Opération et Maintenance
PM :	Plant Manager
PME :	Petit et Moyen Entreprise
PVD :	Procès-verbal de
PVR :	Procès-verbal de
RAS :	Rien A Signaler

RFC : Responsable Financier Comptable

SYS COA : Système Comptable Ouest Africain

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau de comparaison des trois variantes .....	5
Tableau 2 : Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie .....	18
Tableau 3 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle trésorerie .....	23
Tableau 4 : Proposition n° 1 de structure .....	74
Tableau 5 : Proposition n°2 de structure .....	74

### FIGURES

Figure 1 : Plan type du manuel de procédures .....	32
Figure 2 : Modèle d'analyse .....	44
Figure 3 : Organigramme de Trawsila.....	56
Figure 4 : Tableaux des FRAP .....	69

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches.....	110
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne .....	113
Annexe 3 : Journal de caisse.....	115
Annexe 4 : Pièce de caisse dépense.....	116
Annexe 5 : FRAP Organigramme – Culture d'entreprise .....	117
Annexe 6 : FRAP Procédures et contrôle interne.....	118

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	8
CHAPITRE 1 : CYCLE TRESORERIE .....	10
1.1. Présentation du cycle trésorerie .....	10
1.1.1. Définition du cycle trésorerie .....	10
1.1.2. Les procédures du cycle trésorerie .....	11
1.1.2.1. Procédures opérationnelles du cycle trésorerie .....	11
1.1.2.2. Procédures comptables du cycle trésorerie.....	15
1.2. La notion du risque et la gestion de la trésorerie.....	16
1.2.1. Définition du risque .....	16
1.2.2. Les objectifs recherchés par l'approche par les risques .....	17
1.2.3. Identification des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie....	17
1.3. Contrôle interne et gestion de la trésorerie.....	19
1.3.1. Définition et objectif du contrôle interne.....	20
1.3.1.1. Les Objectifs du contrôle interne .....	20
1.3.1.2. Les objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie .....	22
1.3.2. Évaluation du contrôle interne.....	23
1.3.2.1. Processus et méthodologie d'évaluation .....	24
1.3.3. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie.....	25
1.3.3.1. Les objectifs.....	25
1.3.3.2. Les moyens .....	26
1.3.3.3. Les systèmes d'information et de pilotage .....	26
1.3.3.4. L'organisation.....	27
1.3.3.5. Les procédures.....	27
1.3.3.6. La supervision .....	28

CHAPITRE 2 : MANUEL DE PROCEDURES .....	29
2.1. Notions sur le manuel de procédures.....	29
2.1.1. Définitions et objectifs du manuel de procédures .....	29
2.1.1.1. Définitions du manuel de procédures .....	29
2.1.1.2. Les objectifs du manuel des procédures .....	30
2.1.2. Architecture du manuel de procédures .....	31
2.1.2.1. Généralités introductives .....	31
2.1.2.2. Plan type du manuel de procédure.....	32
2.1.2.3. Les fiches de procédures.....	32
2.1.2.4. Qualités requises d'une procédure.....	33
2.2. Processus d'élaboration du manuel de procédures .....	34
2.2.1. Phase de préparation.....	34
2.2.1.1. Les travaux préliminaires .....	34
2.2.1.2. Les premiers contacts avec l'entreprise.....	36
2.2.2. La phase de réalisation .....	36
2.2.2.1. L'évaluation des procédures actuelles.....	36
2.2.2.2. Mode d'élaboration d'une cartographie des risques.....	37
2.2.2.3. Conception du manuel de procédures.....	38
2.2.3. La phase de finalisation .....	39
2.2.3.1. Rédaction des procédures .....	40
2.2.3.2. Validation des procédures et du manuel.....	40
2.2.3.3. La diffusion .....	41
2.2.4. Le suivi évaluation .....	41
CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	43
3.1. Modèle d'analyse.....	44
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données .....	45
3.2.1. Outils de collecte des données.....	45
3.2.2. Outils d'analyse des données.....	46
DEUXIEME PARTIE : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES APPLIQUE AU CYCLE TRESORERIE DE TRAWSILA .....	50
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE TRAWSILA.....	52
4.1. Historique et évolution .....	52
4.1.1. Histoire de Trawsila West Africa .....	53
4.2. Missions et valeurs de TRAWSILA.....	54

4.3.	Activité et Organisation de TRAWSILA .....	54
4.3.1.	Activités de TRAWSILA .....	54
4.3.1.1.	Centrales "Électriques" .....	55
4.3.1.2.	Activité "Marine": .....	55
4.3.2.	Organisation de TRAWSILA .....	55
4.4.	Stratégie et Attributions des directions de TRAWSILA .....	57
4.4.1.	Stratégie .....	57
4.4.2.	Les attributions .....	57
<b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE DE TRAWSILA .....</b>		<b>59</b>
5.1.	Description des procédures du cycle trésorerie .....	59
5.1.1.	Les procédures d'encaissement .....	59
5.1.1.1.	Les encaissements en espèces .....	59
5.1.1.2.	Les encaissements par chèques .....	60
5.1.2.	Les procédures de décaissement .....	60
5.1.2.1.	Les paiements en espèces .....	60
5.1.2.2.	Les paiements par chèques .....	61
5.1.3.	Approvisionnement de la caisse .....	61
5.1.4.	Le contrôle de la caisse .....	61
5.2.	Évaluation des procédures actuelles .....	62
5.2.1.	Identification des risques .....	62
5.2.1.1.	Les risques liés aux procédures d'encaissements .....	62
5.2.1.2.	Les risques liés aux procédures de décaissements .....	64
5.2.1.3.	Les risques liés à la comptabilisation des opérations .....	65
5.2.1.4.	Les risques liés au contrôle des avoirs .....	65
5.2.2.	Évaluation des procédures de l'entreprise (forces et faiblesses) .....	66
5.2.2.1.	Évaluation du contrôle interne .....	66
5.2.3.	Départements impliqués dans le cycle trésorerie de TRAWSILA .....	68
5.2.4.	Fonctionnement réel du cycle de trésorerie de TRAWSILA .....	68
5.3.	Analyses et Présentation des résultats .....	68
5.3.1.	Analyses des forces et faiblesses .....	69
5.3.2.	Présentations des résultats et recommandations .....	69
<b>CHAPITRE 6 : ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE .....</b>		<b>73</b>

6.1. Les orientations du manuel.....	73
6.1.1. Objectifs du manuel des procédures.....	73
6.1.2. Contenu et forme du manuel de procédures.....	73
6.1.3. Structure du manuel de procédures.....	74
6.1.4. Validation du manuel de procédures.....	75
6.2. Présentation du manuel de procédures.....	76
6.2.1. Diffusion du manuel.....	76
6.2.2. Présentation du manuel de procédures.....	77
6.2.3. Autres Recommandations.....	104
CONCLUSION GENERALE.....	106
ANNEXES.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	119

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

De nos jours, les entreprises sont tenues d'améliorer sans cesse leurs résultats tout en tenant compte d'une multitude de risques susceptibles de compromettre leur survie. La longévité d'une organisation tient à sa capacité à satisfaire aux besoins des parties prenantes et à bâtir une entreprise qui mérite la confiance du marché.

Il est peu probable que la direction d'une entreprise puisse affirmer en toute confiance que toutes ses filiales, usines, installations ou agences sont, sans exception, performantes. Ce sont toutefois la gravité de la déficience et le délai mis à résoudre les problèmes qui dictent l'importance des répercussions éventuelles sur le cours des actions, la confiance des investisseurs ou l'exécution des projets.

Par ailleurs, une gestion optimale des risques sous-entend l'établissement d'une bonne stratégie et d'un cadre de responsabilités clairement orientés sur l'atteinte des objectifs de la structure. Tout en contribuant à déterminer la quantité et la qualité des investissements, une bonne gestion des risques favorise des décisions adéquates, atténue l'effet de surprise et augmente l'efficacité au moyen de l'intégration. Pour toutes ces raisons, la bonne gestion constitue un des meilleurs moyens de la rentabilité et apporte une nette amélioration de la performance.

Selon la norme 400 de l'IAASB (International Auditing and Assurance Standard Board) : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables ».

En résumé:

- appliquer les instructions de la direction ;
- favoriser les performances de l'entité ;
- protéger le patrimoine ;
- rendre l'information comptable fiable.

L'avènement de la crise de 2007-2008 qui a débuté aux USA et qui frappe aujourd'hui les pays européens a entraîné la faillite de plusieurs multinationales. Face à cette situation,

l'on est en droit de se demander la place des entreprises africaines déjà minées par certains maux tels que la corruption, le cousinage, la confusion des patrimoines, et même la mauvaise gestion.

A cet effet, les entreprises établies en Afrique doivent veiller au moins à ce que des méthodes et procédures de contrôle pertinents, structurés et formalisés soient mis en place et soient consignés dans un manuel de procédures.

Pour survivre avec la mondialisation, le nouveau référentiel comptable ouest africain SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) recommande aux entreprises de l'espace UEMOA de rédiger un manuel décrivant leurs procédures et organisations comptables. Cette recommandation est stipulée en son article 6 (alinéa 1) : «les responsables des comptes mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liées à l'activité de l'entreprise» et en son article 16 « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit un manuel décrivant les procédures et l'organisation comptable. Ce manuel est conservé aussi longtemps qu'est exigé la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

En partant de la définition de l'entreprise par rapport à ses partenaires (fournisseurs, clients, associés, banques, États, dirigeants...); sa sécurité et sa pérennité occupent une place prépondérante. Pour répondre à ces impératifs (sécurité et pérennité), la complexité croissante des systèmes techniques et administratifs imposent la mise en œuvre de procédures écrites afin de favoriser une meilleure affectation et une meilleure utilisation des ressources et un suivi de leur utilisation.

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles (achat-fournisseurs, vente-clients, immobilisations, stocks, trésorerie, dettes financières ...) sur lesquels vont s'opérer toutes les opérations. Parmi ces différents cycles, celui de la trésorerie joue un rôle primordial dans la vie de l'entreprise. En effet, il est au cœur des mouvements financiers à savoir les encaissements, les décaissements et les opérations avec les institutions financières. Ainsi pour l'atteinte des objectifs suivants: la fiabilité des opérations, la conformité des activités aux normes en vigueur, la transparence financière et la préservation des actifs, il faudrait

mettre en place une organisation adéquate avec un système de documentation des procédures du cycle trésorerie.

A l'exception de la procédure sur les voyages, frais de mission et déplacements, il convient de noter l'absence de procédures écrites de manière générale au niveau de TRAWSILA.

TRAWSILA SA qui constitue le cadre de notre étude est une entreprise spécialisée dans la production d'énergie avec les centrales électriques clé en main ou groupes électrogènes, mais aussi dans les installations de production d'énergie auxiliaires en continu, écrêtage et secours.

TRAWSILA présente un profil de gestion qui ne répond pas aux normes en vigueur établies par le SYSCOA. Il n'existe aucune garantie que les instructions de la direction soient correctement appliquées, et qu'il y a une traçabilité des opérations permettant de déceler les anomalies dans le fonctionnement du cycle trésorerie. Du fait de son caractère informel dans son organisation, TRAWSILA s'expose davantage à des risques provenant de l'inexistence d'un manuel de procédures pour la gestion de trésorerie tels que le double paiement, l'omission de certains enregistrements.

Cette situation expose l'entreprise à diverses conséquences négatives notamment :

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

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation :

- le contexte socioculturel ;
- l'inexistence d'un service d'audit interne ;
- l'absence d'un manuel des procédures du cycle trésorerie ;

Pour pallier à ces difficultés, plusieurs solutions peuvent être envisagées:

- amélioration des procédures existantes liées au cycle trésorerie ;
- création d'une structure d'audit interne ;
- élaboration d'un manuel des procédures du cycle trésorerie comme un élément du dispositif du contrôle interne.

Nous allons faire une comparaison des trois solutions possibles à l'aide du tableau ci-dessous, afin de dégager objectivement la meilleure variante.

**Tableau 1 : Tableau de comparaison des trois variantes**

Variante	Avantages	Inconvénients
<b>Variante A : amélioration des procédures existantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moindre coût ;</li> <li>• courte durée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque d'amélioration de mauvaises procédures ;</li> <li>• Manque de qualité.</li> </ul>
<b>Variante B : création d'une structure d'audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiabilité du contrôle interne ;</li> <li>• bon fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût très élevé ;</li> <li>• besoin de personnel supplémentaire qualifié.</li> </ul>
<b>Variante C : élaboration d'un manuel des procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sécurité de l'entreprise ;</li> <li>• respect des lois et règlements ;</li> <li>• favoriser les performances de l'entité ;</li> <li>• protection du patrimoine ;</li> <li>• fiabilité de l'information comptable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût élevé ;</li> <li>• durée d'élaboration assez longue.</li> </ul>

Source : nous-mêmes

Par conséquent, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que la variante C, en l'occurrence l'élaboration d'un manuel des procédures, est la meilleure solution.

La question principale qui ressort de cette étude est la suivante: Quelles sont les procédures à mettre en place pour rendre efficace le contrôle du cycle trésorerie de TRAWSILA?

Plus précisément :

- Quels sont les traits caractéristiques de ce cycle ?
- Quels est le contenu du manuel de procédures du cycle Trésorerie ?
- Quelle est l'efficacité de ces procédures ?
- Quelle est la démarche à suivre avec les participants pour la rédaction du manuel pour le cycle trésorerie?

Pour répondre à ces questions dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de traiter comme thème: « Élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie : cas de la société TRAWSILA »

L'objectif principal visé par cette étude est l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie afin de réduire les risques.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- faire une évaluation du système de contrôle interne du cycle trésorerie existant pour identifier les faiblesses ;
- analyser les risques inhérents aux faiblesses décelées dans le système de contrôle interne du cycle trésorerie ;
- faire des propositions pour améliorer les procédures existantes ;
- faire valider le manuel des procédures du cycle trésorerie.

Cette étude permettra à TRAWSILA de bénéficier non seulement d'un manuel de procédures adéquat au cycle de trésorerie, mais aussi de l'évaluation de son contrôle interne. En effet, cette étude vise à contribuer à l'amélioration de ses procédures en matière de contrôle interne du cycle trésorerie à savoir :

- la bonne gouvernance ;
- la prévention de la fraude ;
- la maîtrise des risques ;
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles ;

- le respect des lois et règlements ainsi que des procédures internes ;
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et de gestion.

Ce travail donnera aux lecteurs (étudiants, professionnels, etc.) d'avoir un support de recherche en matière d'élaboration de manuel de procédures et d'évaluation du contrôle interne, mais aussi d'avoir une idée sur les recommandations à faire dans un cas similaire.

La rédaction de ce mémoire est le lieu pour nous de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi de les approfondir. En outre, un tel travail requiert un minimum de recherches et d'exploits personnels pour pouvoir atteindre les objectifs fixés ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE:**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La bonne marche d'une entreprise requiert au préalable la transparence de toutes opérations et la conformité aux normes en vigueur. Pour ce faire, chaque société devrait mettre en place des systèmes de contrôle interne fiables basés sur des procédures formalisées.

Ainsi, cette première partie sera consacrée essentiellement aux fondements théoriques de notre étude. En effet, il s'agira dans cette partie, de présenter de manière générale le processus d'élaboration d'un manuel des procédures du cycle trésorerie en se basant sur la littérature.

Cela se fera en trois étapes :

D'abord, nous tenterons d'apporter au chapitre premier des précisions sur les notions de cycle de trésorerie et de contrôle interne lié à la trésorerie.

Ensuite, nous essaierons de voir au chapitre deuxième, la conception d'un manuel des procédures du cycle trésorerie dans toutes ses phases, depuis sa définition jusqu'à sa diffusion.

Enfin, le dernier chapitre de cette partie sera consacré à l'approche méthodologique de notre étude: l'élaboration d'un manuel des procédures du cycle trésorerie de Trawsila. Cette approche méthodologique présentera la démarche que nous avons adoptée dans le cadre de l'élaboration du manuel des procédures du cycle trésorerie de TRAWSILA.

## CHAPITRE 1 : CYCLE TRESORERIE

L'activité d'une entreprise est soumise à des cycles d'ampleur variable selon son secteur d'activité. La trésorerie demeure un sujet préoccupant pour toute organisation, son processus et sa démarche d'évaluation aboutissent à la gestion de trésorerie qui constitue le bras armé de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons traiter les procédures de gestion de la trésorerie, le contrôle interne selon l'approche par les risques; et enfin le dispositif de bonnes pratiques à mettre en place pour une bonne maîtrise de ces risques.

### 1.1. Présentation du cycle trésorerie

Nous allons présenter dans cette section après quelques définitions du cycle trésorerie ses différentes procédures.

#### 1.1.1. Définition du cycle trésorerie

La trésorerie (d'une entreprise, d'une organisation, d'une association, etc.) est la différence entre l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise à court terme. Une partie importante de la trésorerie est le contenu des comptes banque et des comptes caisse.

Selon VERNIMMEN (1999: 325) « la trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordé ». Cette définition est plus tard relayée par celle de MEUNIER (2000 : 67) qui définit la trésorerie comme étant un solde :

Trésorerie = trésorerie actif – trésorerie passif.

La trésorerie actif regroupe les valeurs disponibles : titres de placement, valeurs à encaisser, avoirs en banques, et en caisse, chèques postaux et la trésorerie passif regroupe les dettes non financières contractées auprès des banques et autres établissements de crédit (DAYAN & al, 2008 : 90).

Par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement. Pour DAYAN & al (2008 : 91) « le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre l'avance

des dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients). Besoins en fonds de roulement = besoin de financement des opérations cyclique –Ressources générées par les opérations cycliques ». De toutes ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie demeure une question de capacité financière pour une entreprise. La trésorerie apparaît donc comme un domaine très sensible pour lequel il convient de mettre en place des procédures pour une bonne gestion de ses risques.

### **1.1.2. Les procédures du cycle trésorerie**

Des procédures solides sont le gage d'une gestion saine en interne comme en externe. Elles permettent de justifier les dépenses, de sécuriser les paiements, de minimiser les risques de redressements, d'éviter les risques de cessation de paiement ou de faillite.

Selon BARRY (1995 : 121) on distingue les procédures opérationnelles constituées par les mouvements d'encaissement et de décaissement, et les procédures comptables constituées par des jeux d'écritures comptables.

#### **1.1.2.1. Procédures opérationnelles du cycle trésorerie**

Les fonctions budgétisation, encaissement et décaissement constituent les principales procédures opérationnelles du cycle trésorerie. Pour chacune de ces fonctions, des procédures sont édictés pour remédier aux différents risques qui pourraient survenir.

##### **1.1.2.1.1. Les procédures de budgétisation**

D'après BRUSLERIE (2009 : 15) « le budget de trésorerie aussi appelé plan de trésorerie constitue le cadre décisionnel qui permet de retracer tous les flux financiers afin de déterminer la politique de financement et de placement de l'entreprise. »

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements. Dans chacune de ces deux parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation :

- Les encaissements d'exploitation sont essentiellement les encaissements provenant des ventes effectuées toutes taxes comprises ;

- Les encaissements hors exploitation regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés et les autres produits exceptionnels ;
- Les décaissements d'exploitation sont : les achats, les salaires, charges sociales et fiscales, fournitures et services extérieurs, frais financier ;
- Les décaissements hors exploitation concernent les charges HAO.

Selon BARRY (2004 : 185) « la fonction budgétaire regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisse, les besoins en découvert et crédit à terme nécessaires pour éviter les crises de liquidité. »

Le budget de trésorerie résulte non seulement de la consolidation des budgets des différents centres de profits mais également des différentes prévisions de l'entreprise. Ainsi, cette consolidation s'énonce en plusieurs phases appelées processus.

#### ➤ **Processus d'élaboration du budget de trésorerie**

D'après (MARGOTTEAU, 2001 : 148 ; BARRY, 1995 : 131) le processus de budgétisation peut comprendre les opérations suivantes :

- fixer des objectifs annuels de la trésorerie en harmonie avec les objectifs généraux de l'entreprise ;
- réception des données sur les prévisions de ventes, de productions et/ou achats et les autres charges et produits de l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- analyse des informations reçues ;
- estimation des encaissements et des décaissements sur la base des informations reçues ;
- établissement du budget de trésorerie.

#### **1.1.2.1.2. 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'effet à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Chacun de ces modes d'encaissement a un processus spécifique.

➤ **Processus encaissement des remises d'espèces**

Le processus encaissement des remises d'espèces met en scène deux acteurs : le créancier qui règle sa facture et le caissier qui reçoit les espèces du montant inscrit sur la facture. Ce processus comprend les opérations suivantes :

- réception du client par le caissier ou la caissière ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptages des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;
- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative (SAMBE & al, 2001 : 292 ; BARRY, 1995 : 122).

➤ **Processus d'encaissement des chèques**

Ce processus met en rapport le chargé des encaissements des chèques et le client. Il comprend les opérations suivantes :

- Réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture relative au chèque, de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque ;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (AHOUANGANSI, 2006 : 471).

### 1.1.2.1.3. Les procédures de décaissement

Les procédures de décaissement concernent toutes les tâches de règlement, qu'ils soient en espèces, par chèques, par virement bancaire ou encore par effet de commerce (BARRY, 2009 : 267). Le paiement s'effectue en espèces ou par chèque.

#### ➤ Processus de décaissement en espèces

Les opérations du processus de paiement en espèces sont les suivantes :

- Sortie des fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par entreprise;
- sortie des fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées dans l'entreprise ;
- sortie des fonds pour règlement les salaires du personnel de l'entreprise contre signature des salariés et sur présentation de leur pièces d'identité (AHOUANGANSI, 2006 : 467 ; SAMBE & al, 2001 ; 294 ; BARRY, 2004 ; 122).

#### ➤ Processus de décaissement par chèque

Ce processus comprend les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivré par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents reçus auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie du chèque signé ;
- remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire (AHOUANGANSI, 2006 : 470; SAMBE & al, 2001: 275 ; BARRY, 2004: 123)

Ces procédures opérationnelles sont appuyées par des principes de comptabilisation et la description des fonctions comptables.

### **1.1.2.2. Procédures comptables du cycle trésorerie**

L'aspect comptable du cycle de la trésorerie traite d'une part les principes de comptabilisation et la description des fonctions comptables.

#### **1.1.2.2.1. Principe de comptabilisation**

Selon BARRY (2009 : 267) :

- les chèques dès leur signature seront comptabilisés même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virement des clients ne doivent être comptabilisés que lorsque l'entreprise reçoit l'avis de crédit ;
- aucune compensation de soldes des comptes banque n'est admise ;
- les avoirs en monnaies étrangères doivent être évalués au cours de celle-ci à la clôture, les écarts de conversion étant reportés dans un compte de gain ou de perte de change.

#### **1.1.2.2.2. Description des fonctions comptables**

Cette description des fonctions comptables concerne la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison, et le contrôle des avoirs en caisse et en banques.

##### **➤ Fonction « Comptabilisation des opérations de caisse »**

Le compte 57, caisse, enregistre les encaissements et les paiements en espèces.

Selon AHOANGANSI (2006 : 475), le compte est débité des versements effectués au profit de la caisse, et il est crédité des règlements effectués par la caisse.

➤ **Fonction « Comptabilisation des opérations de banque »**

Les opérations de banque sont enregistrées dans le compte 52, banque. Le compte est débité des mouvements de fonds en faveurs des comptes banque, et il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes banque AHOANGANSI (2006 : 471).

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

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

➤ **Fonction « Contrôle des avoirs »**

Cette fonction vise la vérification des existants physique en caisse, et de rapprochement bancaire.

## **1.2. La notion du risque et la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Elle participe à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

### **1.2.1. Définition du risque**

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) (in HAMZAOUI, 2005 : 98), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible 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 ».

Cette définition est complétée par celle de VICENTI (in RENARD, 2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

MADERS & al (2006 : 8 ) distingue deux types de risques pour les entreprises : les risques d'activité (ceux qui pèsent sur tous les projets de l'entreprise ou ceux qui sont spécifiques à tel ou tel métier) et les risques opérationnel (ceux qui proviennent de l'organisation retenue).

Le comité de Bâle (in MADERS & al, 2006 : 39) le définit comme « le risque de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de système ou résultant d'événements extérieurs ».

En résumé, le risque est un fait qui peut nuire la stabilité du système de l'organisation, avec pour conséquence la réduction d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

### **1.2.2. Les objectifs recherchés par l'approche par les risques**

Le COSO2 (in SELMER, 2006 : 246) distingue les objectifs généraux suivants du contrôle interne :

- l'atteinte de l'objectif stratégique ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

La démarche de prévention des risques permet de réduire de façon importante les risques prévisibles. Le nouveau modèle d'approche par les risques assure la transparence de l'information financière et permet de mutualiser les efforts et les coûts pour l'entreprise quelle que soient son activité et sa taille.

Les objectifs doivent être SMART (Spécifique – Mesurable – Accessible- Réalisable – dans le Temps). L'objectif devrait être formulé en terme stratégique ou à un haut niveau avant d'être décliné vers les unités opérationnelles.

### **1.2.3. Identification des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie**

Le contrôle de gestion assure le lien entre la stratégie et l'activité opérationnelle, en élaborant les plans à court et moyen terme et les budgets. Cette connexion est, bien entendu, fondamentale pour la déclinaison des risques stratégiques en risques opérationnels. Dans le tableau ci-dessous, nous allons identifier les risques opérationnels pour chaque fonction de trésorerie et leur dispositif de maîtrise permettant d'assurer une gestion saine de la trésorerie.

Tableau 2 : Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie

Fonctions	Risques encourus	Dispositif de maitre
<b>Budgétisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- méconnaissance des objectifs spécifiques ;</li> <li>- les informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie sont inexacte ;</li> <li>- informations non actualisées ou non disponibles ;</li> <li>- non élaboration du budget ;</li> <li>- absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques ;</li> <li>- Constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ;</li> <li>- Éviter de reconduire le budget antérieur ;</li> <li>- Fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte des budgets des autres départements (s'inspirer des données antérieures)</li> </ul>
<b>Encaissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détournements par manipulation des comptes de recettes ;</li> <li>- Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;</li> <li>- Non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients en raison de détournement des fonds ;</li> <li>- Recrudescence des problèmes de recouvrement des créances clients ;</li> <li>- Montants encaissés ne correspondent pas aux montants facturés.</li> <li>- Risques de collusion ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des copies de chèques ;</li> <li>- fixer un minimum de fonds devant rester en caisse ;</li> <li>- Faire des vérifications régulières ;</li> <li>- Séparer les tâches du comptable et du caissier ;</li> <li>- Prévoir des lettres de relance de recouvrement de créance ;</li> <li>- Bien compter les espèces pour les paiements comptant ou initier des lettres d'erreur de versement pour les encaissements par chèque ;</li> </ul>
<b>Décaissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ;</li> <li>- Créations des documents fictifs ;</li> <li>- Réutilisation des documents justificatifs des décaissements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire contrôler les enregistrements des dépenses par une autre personne autre que le comptable ;</li> <li>- Prévoir un système de double signature pour les chèques ;</li> <li>- Mettre la mention payée sur les factures déjà réglées.</li> </ul>

Fonctions	Risques encourus	Dispositif de maitre
<p><b>Contrôle des avoirs en caisse et en banque</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non détection des écarts de caisse ;</li> <li>- Non justification des soldes de caisse ;</li> <li>- Maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise ;</li> <li>- Non-optimisation de la gestion de trésorerie ;</li> <li>- Perte d'efficacité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire des contrôles régulier de caisse ;</li> <li>- Éviter la perte de certaines pièces justificatives ;</li> <li>- Relancer les lettres de créances aux clients insolubles ;</li> <li>- Avoir une politique de placement de fonds ;</li> <li>- Éviter trop de dépenses non budgétisés.</li> </ul>
<p><b>Comptabilisation des mouvements de trésorerie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe de prudence non respecté ;</li> <li>- Transmission tardive à la comptabilité des informations ;</li> <li>- Absence de certains documents ou informations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter les normes comptables en vigueur ;</li> <li>- Avoir un délai précis de transmission des pièces comptable ;</li> <li>- Éviter la perte des documents.</li> </ul>
<p><b>Gestion de comptes bancaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation non maîtrisée des frais financiers ;</li> <li>- Risque de non-détection d'une erreur de la banque ou de détournement de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une bonne politique de la gestion bancaire (demande de crédits bancaires, escompte des effets...)</li> <li>- Faire les rapprochements bancaires chaque mois.</li> </ul>

Source : A partir de P.SCHICK & al (2001 : 154-160), M.BARRY (2004 : 200-201), COOPERS & al (2000 : 264-271).

### 1.3. Contrôle interne et gestion de la trésorerie

Dans cette section nous allons exposer les fondements théoriques du contrôle interne abordés par certains auteurs, ainsi les risques inhérents à la gestion de trésorerie.

### **1.3.1. Définition et objectif du contrôle interne de la trésorerie**

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.

Ces objectifs sont :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

#### **1.3.1.1. Les Objectifs du contrôle interne**

Selon Lionel Collins & Gérard Vallin (1986 :37) Le contrôle interne vise deux objectifs majeurs : d'une part, la recherche de la fiabilité de l'information comptable et d'autre part, la recherche de la protection du patrimoine de l'entreprise.

##### **1.3.1.1.1. Fiabilité de l'information financière**

Cet objectif est souvent privilégié car, il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

Cette focalisation sur l'information financière peut s'expliquer au vu des multiples scandales qui ont agité les marchés financiers au cours des dernières années. Ces dysfonctionnements ont conduit le législateur à imposer aux entreprises la mise en œuvre de dispositif permettant de produire une information financière de qualité.

##### **1.3.1.1.2. Sauvegarde du patrimoine**

Le contrôle interne est considéré comme une véritable opportunité pour l'entreprise car, il permet de faire progresser la maîtrise de son risque et de son activité grâce à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entreprise et au décloisonnement de l'entreprise via une meilleure communication et compréhension entre directions.

De même pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

Le contrôle interne présente d'autres finalités :

➤ **Optimisation des opérations**

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent cependant conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

➤ **Maîtrise des activités**

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation. Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

➤ **Assurer l'application des instructions de la Direction**

Il convient donc de prime abord, pour s'assurer de l'application des instructions de la direction, que l'objectif des instructions soit bien défini et que les instructions soient clarifiées, appropriées, compréhensibles et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées à les interpréter correctement.

Secundo, le rédacteur lui-même des instructions doit s'assurer de sa mise en application. Enfin, il est aussi nécessaire de comparer dans une dernière étape les instructions données et les actions entreprises. C'est le rôle le plus souvent de l'auditeur.

➤ **Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources**

L'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixée. Alors que l'efficience est la qualité d'atteindre cette efficacité à moindre coût. Elles demandent au sein de l'organisation un système de communication bien défini entre les divers niveaux hiérarchiques. Le processus concerne les informations qualitatives et quantitatives et mène à la mise en place des procédures et des systèmes opérationnels et administratifs, basées pour la plupart sur un traitement informatisé.

Réaliser ces différents objectifs, c'est prendre une option sur la bonne maîtrise des activités. Toutefois, une chose est d'avoir des objectifs bien définis, mais une autre chose, ce sont les conditions dans lesquelles vont se réaliser ces objectifs. Il est dorénavant nécessaire qu'il soit pris en compte un environnement interne et externe propice, base sur laquelle chaque personne pourra accomplir ses tâches et assumer ses responsabilités en matière de contrôle.

**1.3.1.2. Les objectifs du contrôle interne appliqué au cycle trésorerie**

Ces objectifs sont souvent privilégiés car, ils mettent l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle trésorerie (BARRY, 1995 : 122).

**Tableau 3 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle trésorerie**

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
Encaissements	Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les encaissements sont autorisés par la Direction Générale,</li> <li>- Les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes,</li> <li>- Les recettes réalisées sont correctement évaluées,</li> <li>- Les recettes sont enregistrées sur la bonne période,</li> <li>- Les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.</li> <li>- Les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.</li> </ul>
Décaissements	Les procédures appliquées par l'entreprise doivent donner l'assurance que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les paiements sont autorisés par la Direction Générale,</li> <li>- Les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes,</li> <li>- Les dépenses réalisées sont correctement évaluées,</li> <li>- Les paiements sont enregistrés sur la bonne période,</li> <li>- Les dépenses sont correctement comptabilisées,</li> <li>- Les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.</li> </ul>

Source : inspiré de M.BARRY (1995 : 122)

### 1.3.2. Évaluation du contrôle interne

En réaction à différents scandales financiers, les législateurs et régulateurs (U.S.A et européens) ont renforcé, au cours de ces dernières années, leurs exigences en matière d'évaluation et d'information relatives au contrôle interne.

Selon diverses analyses émanant d'autorités de régulation ou de cabinets de conseils, si ces contraintes législatives ont effectivement ouvert la voie à une évaluation progressive de la qualité du contrôle interne tant pour des raisons d'attentes des marchés que d'efficacité interne, il a lieu de constater que l'hétérogénéité des rapports de contrôle interne ne permet

pas de porter un jugement comparatif sur les sociétés, notamment entre entités de même taille ou appartenant à un même secteur d'activité.

Des opérations de surveillance effectuées de façon ponctuelle peuvent être l'occasion de déterminer si les opérations courantes de surveillance continuent d'être efficaces.

### **1.3.2.1. Processus et méthodologie d'évaluation**

#### **➤ Le processus d'évaluation**

L'évaluation d'un système de Contrôle Interne est un processus qui se doit d'être accompagnée d'une certaine rigueur, même si les techniques et les approches varient. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel; la philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation (Renard: 2006:135-137).

Les principes inhérents à ce processus indique que procéder à une évaluation implique de comprendre chacune des activités de l'organisation et chacun des éléments du Contrôle Interne faisant l'objet de cette évaluation, par le biais d'examen théoriques et réelles du fonctionnement du système, en se basant dans les deux cas de figure sur des tests portant sur les procédures et les résultats des entretiens avec le personnel concerné. Il est nécessaire également de prendre en compte le degré d'évolution des objectifs pour mieux apprécier l'implication de chacun au sein de l'organisation, et leur respect des procédures et du manuels de fonctionnement.

Analyser la structure du système de Contrôle Interne et des résultats des tests effectués, afin de déterminer si le système permet d'obtenir l'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés.

#### **➤ Méthodologie d'évaluation**

Il existe toute une variété de méthodes et outils permettant l'évaluation du système de Contrôle Interne, incluant check list, questionnaire de contrôleur interne, organigrammes, en plus des publications professionnelles et universitaires qui présentent des techniques

quantitatives. Il existe également des listes identifiant les objectifs génériques de Contrôle Interne.

Les entreprises peuvent aussi comparer, avec l'aide de collaborateurs et professionnels, leur système par rapport à celui d'autres entités ayant fait leurs preuves dans ce domaine, tout en prenant en compte lors de la comparaison des différences existant en matière d'objectifs et d'environnement, ainsi que des limites inhérentes à tout système de Contrôle Interne.

### **1.3.3. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie**

Le dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Jacques RENARD (2010: 169) affirme que « les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement du système de contrôle interne trouvent toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par les responsables (ou qui n'a pas été mis en place) ». Cette affirmation montre qu'il est indispensable que les managers aient une connaissance précise sur ces dispositifs. Ils peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information et de pilotage ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

#### **1.3.3.1. Les objectifs**

Selon COOPERS & al (2000 : 263-271) ; GRIFFITHS (2001 : 200) et SAMBE & al (2003 : 431) les objectifs de contrôle interne dans le cadre de la gestion de trésorerie doivent permettre de s'assurer de la fiabilité des prévisions, de la disponibilité des fonds en temps voulu, de la régularité des paiements qui doivent être assortis de justificatifs dûment autorisés, de l'enregistrement exhaustif des paiements et des recettes. Au total les contrôles peuvent se faire au travers des objectifs suivants :

- l'exhaustivité : s'assurer que toutes les opérations concernant les comptes de trésorerie ont été prises en compte dans les états financiers, et que tous les avoirs sont correctement identifiés et portés en comptes ;
- la réalité : s'assurer de la réalité des opérations ;
- l'évaluation : s'assurer que les opérations portées dans les comptes sont correctement évaluées ;
- l'enregistrement : s'assurer que toutes les opérations sont correctement enregistrées à bonne date et le bon compte ;
- l'information : s'assurer que les enregistrements relatifs aux comptes de trésorerie et devant être portés à l'état annexé y sont correctement mentionnés (SAMBE & al, 2003 : 436-437).

#### **1.3.3.2. Les moyens**

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, il est important pour l'entreprise d'y mettre les moyens. Cependant, il convient de se poser la question à savoir si nos moyens sont adaptés aux objectifs fixés. L'entreprise doit à tout moment vérifier si ses moyens sont adaptés. Pour cela, elle doit regarder si ces moyens sont constitués de l'ensemble d'outils humains, financiers, techniques, organisationnels... que le responsable possède pour mener à bien un contrôle interne :

- les moyens humains : il s'agit dans un premier temps de recruter les personnes en nombre correspondant aux besoins et surtout personnes ayant les compétences requises, ensuite, assurer la formation professionnelle permanente pour mettre à jour les compétences du personnel et en fin instaurer l'éthique ;
- les moyens financiers (les budgets) doivent être en ligne avec les objectifs de l'entreprise ;
- les moyens techniques : les techniques industrielles, de gestion et commerciales doivent être en corrélation avec les objectifs fixés.

#### **1.3.3.3. Les systèmes d'information et de pilotage**

Troisième dispositif de contrôle interne, et que l'on trouve dans toutes les activités, celui-ci devrait, en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise. L'observation des systèmes d'information par l'auditeur interne doit le conduire à examiner les cinq

critères qui vont lui permettre de porter un jugement sur la qualité de ces dispositifs/ ces critères sont les suivant :

- ils doivent concerner toutes les fonctions ;
- ils doivent être fiables et vérifiables ;
- ils doivent être exhaustifs ;
- ils doivent être disponibles en temps opportun ;
- ils doivent être utiles et pertinents (RENARD, 2006 : 175).

#### **1.3.3.4. L'organisation**

D'après FAYOL (in RENARD, 2010 : 176) « on ne contrôle que ce qui est organisé », étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est-à-dire qu'il s'agit d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne. Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux à savoir :

- l'adaptation qui consiste à adapter l'organisation en fonction de la taille, la nature d'activité, l'objectif, l'environnement, et sa structure juridique ;
- l'objectivité : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Ce principe équilibre le précédent : l'adaptabilité certes, mais aussi permanence relatives dans la mesure où une mutation, un départ ne doivent pas chaque fois remettre en cause l'organisation existante ;
- la sécurité ou la séparation des tâches c'est-à-dire qu'il faut s'organiser avec le maximum de sécurité en répartissant les tâches de telle sorte que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles ne puissent être exercées par une seule et même personne.

#### **1.3.3.5. Les procédures**

Les méthodes de travail et procédure de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes activités et tous les processus. Ces documents doivent être formalisés, simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et porter à la connaissance des exécutants (HUTEAU, 2006 : 58).

### 1.3.3.6. La supervision

C'est l'un des aspects fondamentaux du contrôle hiérarchique. Les travaux effectués doivent faire l'objet d'une vérification. Il est essentiel que les travaux supervisés reçoivent une marque matérielle qui permet d'identifier la nature et l'auteur du contrôle.

Selon EUSTACHE (2006 : 197), « l'ensemble des processus doit faire l'objet d'une supervision de la part du management, et dans une moindre mesure, du personnel d'encadrement ». Ainsi, des modifications doivent être apportées en cas d'écart ou de dysfonctionnement significatifs, pour permettre au système de réagir rapidement en fonction du contexte.

Cependant la supervision ne doit pas faire l'objet de confusion par celui qui est chargé de superviser. Pour cela :

- superviser n'est pas refaire le travail de ses subordonnées ;
- superviser n'est pas tendre des pièges pour déceler des erreurs ;
- ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen de ce qui se fait par surveillant de la classe.
- la Supervision est un dispositif souvent oublié, singulièrement dans les échelons supérieurs de la hiérarchie, qui procèdent souvent par incantation « je fais confiance », oubliant que superviser n'est pas contradictoire avec faire confiance »

### Conclusion

Le cycle trésorerie est un domaine très sensible au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer sa mauvaise gestion. Pour cela, il doit être géré avec une attention particulière. Dès lors, la gestion de ses risques inhérents constitue un point capital pour la réussite de sa bonne gestion.

## **CHAPITRE 2 : MANUEL DE PROCEDURES**

Un manuel de procédures est un document dans lequel sont définies les procédures permettant d'assurer le contrôle interne d'une organisation.

L'établissement d'un manuel de procédures est présenté comme une nécessité de gestion pour les entreprises et les associations. Il est devenu une exigence depuis le 1er janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du SYSCOHADA.

En effet, selon l'article 16 du référentiel juridique du SYSCOHADA « toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états successifs auxquels elle se rapporte ».

Les procédures définies doivent permettre d'assurer la séparation des fonctions maximisant ainsi la sécurité et diminuant toute possibilité de malversations internes ou externes.

Dans ce chapitre nous aborderons quelques notions fondamentales du manuel de procédures, son processus d'élaboration et sa structuration.

### **2.1. Notions sur le manuel de procédures**

Cette section nous permettra de définir le manuel de procédures, ses objectifs et ses enjeux.

#### **2.1.1. Définitions et objectifs du manuel de procédures**

Nous allons tout d'abord définir le manuel de procédures selon différents auteurs, puis nous évoquerons les objectifs qui lui sont assignés.

##### **2.1.1.1. Définitions du manuel de procédures**

On peut définir un manuel de procédures comme étant un outil de gestion ayant pour objectif de bien faire comprendre l'essence d'un système ou d'un programme, et d'en assurer l'application efficace et efficiente. Le manuel atteindra son but si l'organisation le perçoit comme étant important pour sa gestion et ses opérations.

Le manuel de procédures pourrait être considéré comme le livre des procédures. C'est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation, et les habitudes de travail du service (RENARD, 2006 : 410).

Selon HERRARD (2003 : 207), le manuel des procédures est aussi « un référentiel décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise. Il sert à garantir un résultat par le respect des préconisations selon une logique PDCA :

- Plan, écrire ce que l'on fait ;
- Do, faire ce que l'on a écrit ;
- Check, vérifier que ce que l'on fait est conforme à l'objectif ;
- Act, améliorer ce que l'on a écrit et fait ».

Le manuel de procédures, ici, prend l'aspect d'un guide pratique qui indique, l'objet de l'acte, la personne qui doit l'exécuter, et son mode opératoire.

Il arrive par ailleurs que diverses situations présentent des problèmes techniques similaires, devant engendrer la même réaction d'où découleront des prises de décision et des opérations précises. Le manuel doit pouvoir répondre à ces situations et en permettre la résolution par des mécanismes quasi-automatiques. Sans quoi, des réponses différentes et variables à ces questions ou problèmes répétitifs entraîneront des pertes d'efficacité et des coûts importants pour l'organisation.

#### **2.1.1.2. Les objectifs du manuel des procédures**

Le manuel de procédures est un document descriptif qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion comptable et administrative.

Selon HENRY & al (2001 : 36) « l'objectif de la rédaction du manuel de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, ou, quand, comment et pour quelle fin ». Le manuel de procédures est une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein d'une organisation, avec pour objectif de favoriser la continuité des activités quelle que soit la mutation des acteurs (RENARD, 2007 : 162).

Pour NGUYÊN (1999 : 164), le manuel de procédures, qui se compose de procédures préventives et à posteriori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation des opérations, au respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration de la qualité des systèmes d'information. De plus le manuel de procédures favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail.

### **2.1.2. Architecture du manuel de procédures**

De façon générale, à l'intérieur d'une entreprise quelconque, les procédures forment un même ensemble. Bien que, pouvant être différent d'une entreprise à une autre selon la taille ou l'activité, le manuel des procédures se décompose de manière générale en plusieurs volumes, groupés en fonction des utilisateurs. Chaque volume se décompose à son tour en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures et enfin, les annexes et les tables complémentaires (HENRY & al, 2001 : 55).

#### **2.1.2.1. Généralités introductives**

##### **➤ Le sommaire et l'introduction**

C'est la première partie de la structure du manuel. Cette partie se retrouve en tête de chaque volume, avec une partie commune à l'ensemble des volumes et une partie introductive plus spécifique (HENRY & al, 2001 : 55). L'introduction rappelle les objectifs qui ont poussé à la mise en place de l'outil et en explique la structure générale. Aussi, elle sert à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel. Elle offre notamment des précisions quant à la philosophie d'application des procédures.

##### **➤ Le corps central du manuel**

Il regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure à décrire, l'auditeur rappelle l'objet de la procédure, les règles de gestion, le champ d'application et les objectifs de contrôle interne (HENRY & al, 1999 : 310). On retrouve de façon générale

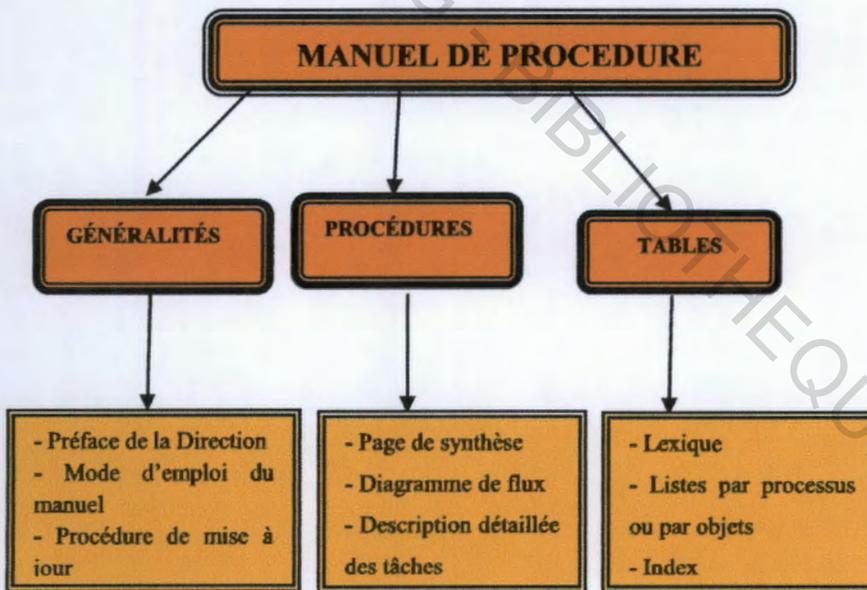
une description synthétique de la procédure, les diagrammes de flux et les fiches descriptives de tâches.

### ➤ Les documents annexes

Cette dernière partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. Cette liste, selon HENRY & al (2001 : 56), peut présenter des regroupements thématiques par objet ou par processus. On peut ajouter pour finir, dans cette partie, un glossaire définissant les termes techniques utilisés. La structure générale du manuel peut se présenter de manière synthétique de la façon suivante :

#### 2.1.2.2. Plan type du manuel de procédure

Figure 1 : Plan type du manuel de procédures



Source : Henry & Al., (2001 :57)

#### 2.1.2.3. Les fiches de procédures

Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptives des tâches (NGUYËN, 1999 : 310).

Les fiches se décomposent en trois niveaux :

Le premier niveau est constitué par la présentation synthétique. Cette partie rappelle l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques, les services émetteurs (rédacteur, vérificateur, valideur), la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

Le second niveau fait référence au descriptif de la procédure. Il se présente généralement sous forme conjointe d'un diagramme de flux et (ou) d'une fiche de tâches. C'est le point focal du manuel. Chaque procédure y est décrite de façon explicite car, le déroulement chronologique de la procédure, les noms des intervenants (individus ou services), le contenu des tâches, les consignes d'exécution, l'indication des supports utilisés, etc. ne doivent pas faire défaut.

Le troisième niveau est relatif à la partie documentaire. On y trouve des explications complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, avec plus de détail, de même que la description séparée et détaillée des règles techniques (règles de gestion, description des processus).

#### **2.1.2.4. Qualités requises d'une procédure**

Les procédures doivent servir aux personnes à qui elles sont destinées. Elles doivent être opérationnelles. S'adressant à des personnes, elles doivent avoir un langage aisément accessible. En somme, pour respecter ces critères, elles doivent être :

- réalistes c'est-à-dire faciles à appliquer et à mettre à jour ;
- claires, c'est-à-dire faciles d'accès ;
- courtes afin de favoriser la lecture et la mémorisation quant à ce qui concerne les tâches répétitives ;
- utiles, ne comportant que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Le texte d'une procédure doit :

- être composé de phrases et de paragraphes très courts ;
- respecter l'ordre chronologique des tâches, en d'autres termes, il s'agit d'assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches ;
- comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la troisième personne au temps présent de l'indicatif ;
- préciser de façon claire les lieux et les conditions de l'action.

Les formes graphiques n'échappent pas aussi à ces principes. A ce niveau, il faudrait éviter des interminables symboles et icônes compliqués, difficiles à mémoriser. Il faut de plus éviter :

- les notes de bas de page ;
- les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles ;
- des phrases à doubles négations ;
- les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étrangers ;
- les mots qui peuvent être lus de travers.

## **2.2. Processus d'élaboration du manuel de procédures**

Selon COMBES & al (1997 : 16), une mission d'audit se déroule en quatre principales phases : la phase de préparation, la phase de réalisation, la phase de finalisation et la phase de suivi. Chaque phase est subdivisée en plusieurs étapes.

### **2.2.1. Phase de préparation**

Cette phase permet à l'auditeur d'acquérir une connaissance générale de l'entreprise. Selon COMBES & al (1997 : 17) cette phase comprend deux volets : les travaux préliminaires de prise de connaissance de l'entreprise et les premiers contacts avec l'entreprise.

#### **2.2.1.1. Les travaux préliminaires**

Les travaux préliminaires à la conception d'un manuel de procédures portent sur l'inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement, et enfin la préparation des dossiers par procédure (HENRY & al, 2001 : 78).

#### **2.2.1.1.1. Inventaire des procédures existantes**

HENRY & al (2001: 79) qualifient l'inventaire, de point de départ pour la démarche d'élaboration du manuel de procédures. Il consiste à établir une liste initiale des procédures existantes avec les agents des différents départements de l'entité demandeur du manuel. Sur la liste, les procédures sont hiérarchisées et classées en sous ensemble comprenant les opérations faisant partie d'une même procédure.

#### **2.2.1.1.2. Découpage du processus**

Le découpage du processus en activités précise comment on atteint la finalité du processus et comment mettre en exergue les procédures à formaliser. Selon BERGER & al (2007 : 70) l'ensemble de l'entreprise doit comprendre le sens et la finalité des processus de manière à assurer l'efficacité de leur mise en œuvre, en recherchant à la fois, l'optimisation des résultats mais aussi des ressources nécessaires.

#### **2.2.1.1.3. Codification des procédures**

Pour faciliter l'identification des différentes procédures dans la lecture du manuel, on procède à une codification de type alphanumérique. Dans la pratique, le code résulte de la superposition d'une classification par thème et d'un classement séquentiel (HENRY & al, 2001 : 83).

#### **2.2.1.1.4. Dossiers par procédures**

Selon HENRY & al (2001 : 78), cette étape consiste à préparer la rédaction des procédures. Pour chaque procédure le rédacteur doit avoir un dossier de travail dénommé « chemise procédure ». Le dossier de travail est en réalité un classeur ou une chemise ou on pourra lire les informations permettant l'identification de la procédure, le suivi du déroulement de l'enquête et le contrôle de son avancement.

### **2.2.1.2. Les premiers contacts avec l'entreprise**

Cette étape est faite essentiellement des interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer.

Selon CAMPBELL (1998: 35) l'auditeur doit avoir préparé une liste de thèmes et de questions pour éviter les pertes de temps. L'auditeur est tenu d'informer les interviewés des raisons de cette approche. Lors de l'interview, l'auditeur doit repérer les pièges auxquels les opérateurs peuvent être confrontés : les indications trompeuses, les gestes contraires à l'intuition, les manœuvres inhabituelles, les organes et commandes masqués, les cadrans qui se ressemblent.

### **2.2.2. La phase de réalisation**

Cette phase la plus importante du processus d'élaboration du manuel de procédures met en évidence les étapes suivantes :

- l'évaluation des procédures actuelles ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- la conception du manuel de procédures.

#### **2.2.2.1. L'évaluation des procédures actuelles**

Cette étape consiste à décrire les procédures et à les évaluer.

##### **➤ La procédure de description d'une entité**

HENRY & al (2001 : 78) préconisent la compilation de l'existant ; cela sous-entend que l'auditeur ne doit apporter aucune modification à l'existant ; il décrit fidèlement les procédures telles qu'elles sont. Pour COMBES & al (1997 : 17), ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel des procédures), soit par les entretiens avec les acteurs qui les mettent en œuvre. Les auditeurs s'inspirent également de la description narrative, des diagrammes de circulation ou encore des questionnaires qui appellent des réponses descriptives.

➤ **Intérêt de l'analyse des procédures**

Selon HENRY & al (2001 : 89) « l'analyse permet de dérouler les enchainements et de situer l'importance relative des tâches ». Pour CAMPBELL (1998 : 30), à cette étape l'auditeur « identifie tous les facteurs pertinents qui peuvent influencer le projet » c'est-à-dire ressortir toutes les forces et faiblesses sur ces facteurs influençant la réalisation d'un processus. LEMANT (1995 : 46), préconise l'adaptation de la méthode d'analyse de l'organisation « QQQQC(P) » (Qui ?, Quoi ?, Ou ?, Quand ?, Comment ?, Et éventuellement Pourquoi ?).

Lorsque l'analyse révèle des incohérences graves pouvant entraver la sécurité du système, l'auditeur établit des fiches de problèmes ou Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Ces feuilles formulent le raisonnement de l'auditeur et l'aide à mettre en évidence les dysfonctionnements constatés et les solutions qu'il leur propose (LEMANT, 1995 : 75).

**2.2.2.2. Mode d'élaboration d'une cartographie des risques**

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques est continu et vise successivement, à identifier et analyser les risques, les évaluer et les hiérarchiser, et enfin établir la matrice des risques.

➤ **Identification et analyse des risques**

Cette première étape du processus d'élaboration de la cartographie des risques implique l'utilisation d'outils et techniques qui varient selon les auteurs. L'identification et la mesure du risque permet de déterminer les priorités des programmes de contrôle (NGUYEN, 1999 : 156). L'identification peut être basée soit, par l'atteinte des objectifs de l'entité qui nécessite au préalable l'identification des objectifs de l'activité afin d'en déterminer les risques probables, soit sur les check-lists qui consiste à lister l'ensemble des éventuels risques en fonction des activités ou opérations.

L'analyse des risques qui se matérialise par un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFfA) est d'autant plus importante qu'elle constitue l'essentielle de la phase d'étude (LEMANT, 1995 : 64). Selon MARSCHALL (2003 : 9), « le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité »

➤ **Hierarchisation et mesures des risques**

Selon RENARD (2005 : 104), la hiérarchisation ou classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde.

Des mesures d'atténuation des risques sont définies et mises en place afin de réduire ou de gérer les risques:

- l'évitement : cesser l'activité comportant le risque ou éviter le risque en mettant en place un dispositif de maîtrise du risque ;
- la réduction : prendre des mesures en vue de minimiser l'impact du risque ou réduire la probabilité de sa survenance ;
- l'acceptation : composé avec le risque, ceci arrive généralement quand les coûts de traitement du risque sont plus élevés que son impact sur l'entité (WALKER, 2003 : 5).

➤ **Matrice des risques**

La matrice des risques est présentée sous forme de tableau. Elle met en exergue les risques et facilite la prise de décision quant à la prise en charge de ces risques.

L'auditeur dirige et coordonne la prévention et la maîtrise des risques liés aux opérations de l'entreprise. Selon COMBES & al (1997 : 25), l'auditeur doit tenir compte des risques et pertes intervenus dans l'établissement de son rapport et envisager des actions de couverture des risques en fin de mission.

**2.2.2.3. Conception du manuel de procédures**

Cette étape permet de définir les orientations du manuel de procédures à concevoir, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application du manuel.

**2.2.2.3.1. Contenu du manuel de procédures**

D'après NGÜYEN (1999 : 157), la réussite d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer quatre types d'information d'une procédure :

- les éléments permanents que ce sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure;
- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi quand et comment ;
- les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter ;
- et les éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

#### **2.2.2.3.2. Forme**

Aucune précision n'est fournie dans le référentiel juridique SYSCOHADA sur la forme du manuel. Ainsi l'auditeur doit choisir celle qui est la plus appropriée au contexte de l'entité auditée. HENRY & al (1999 : 78) suggèrent l'utilisation des classeurs à feuillet mobile afin de faciliter les mises à jour du manuel.

Le manuel qui est un document physique est constitué de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles. Pour concevoir un manuel de procédures, l'auditeur peut choisir de le découper en cycle d'activités, affecter un code préférence alpha numérique, rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle, attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents, paginer, dater, affecter la mention « originale » ou « mise à jour » insérer chaque document et en fin chaque page du manuel de procédure comportera toutes ces références. (HENRY & al, 2001 : 67 ; BERGER & al, 2007 : 75). De plus, à l'entête de chaque page du manuel de procédures, le rédacteur doit mentionner : la date d'élaboration de la procédure, la date de son approbation et la date de sa modification (éventuellement).

#### **2.2.3. La phase de finalisation**

A cette phase, l'auditeur est en mesure d'émettre une opinion et rédiger les procédures qui constituent le socle du manuel de procédures. Les étapes de cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel ainsi que la diffusion du manuel (BERGER 2007 : 72).

### **2.2.3.1. Rédaction des procédures**

La rédaction des procédures précède le projet de manuel des procédures. Dans la pratique comme l'indique HENRY & al (2001 : 92), l'analyse préalable de la tâche ou de l'activité doit être faite avec minutie. Cela veut dire que l'auditeur doit avant la rédaction des procédures, bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire.

Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. D'après HENRY (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches. D'autres comme BERGER & al (2007 : 123), affirment que la description des tâches d'une procédure doit être graphique, cela favorise la mémorisation des différentes étapes de réalisation de la tâche. En résumé, disons qu'il est important de soutenir la description textuelle par la description graphique.

### **2.2.3.2. Validation des procédures et du manuel**

Une fois, la validation initiale effectuée au sein de chaque unité, les projets de procédures sont centralisés au niveau de la cellule projet responsable de la coordination générale et du suivi du projet. Toutes les fiches vont être mises ensemble par la cellule en vue de former un tout constituant l'ensemble des processus de l'entreprise.

Selon COMBES & al (1997 : 19), on distingue principalement deux (2) grandes étapes de la validation :

La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés.

La seconde consiste à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Des traitements vont s'effectuer dans le but de vérifier l'homogénéité des procédures et leur exhaustivité. Ils permettront de voir s'il y a lieu de modifier des procédures, de corriger certains descriptifs, d'ajouter des procédures, de revoir les procédures redondantes, incohérentes entre elles ou d'homogénéiser les présentations.

Une fois toutes ces vérifications terminées, la cellule se préoccupe d'assembler les volumes et de les diffuser.

### **2.2.3.3. La diffusion**

La mise en application concerne l'information des utilisateurs, créer un dispositif de mise à jour permanente et assurer sa mise en application progressive HENRY (2001 : 119). La sensibilisation vise à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Au niveau de la diffusion, la mise en application des procédures, doit faire l'objet d'un suivi avec :

- l'information des utilisateurs ;
- un dispositif de mise à jour permanente ;
- et une mise en application progressive.

La liste de diffusion doit être enregistrée et suivie car, elle servira à informer des mises à jour. Elle constitue une partie intégrante du système des procédures, base sur laquelle l'auditeur pourra exercer son rôle de vérificateur.

### **2.2.4. Le suivi évaluation**

Le contenu du manuel doit être « vivant » et être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de l'entreprise. Selon HENRY & al (2006 : 99), l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail.

La mise à jour est sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, qui est le garant de la validité des procédures et de leur application effective. La décision de modifications des procédures existantes est prise sous son initiative. Lorsque la décision de modification de procédures est envisagée, le DAF convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par ces modifications.

Toute entreprise quel que soit sa taille a besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures permet à l'entreprise d'optimiser ses activités. Il s'agit d'un document descriptif qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion comptable et administrative. Il sert aussi

de référence lors de la revue des procédures du contrôle interne pour s'assurer que les procédures mise en place par l'entreprise sont respectées.

Son élaboration nécessite l'engagement de tout le personnel de l'entreprise et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet du troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

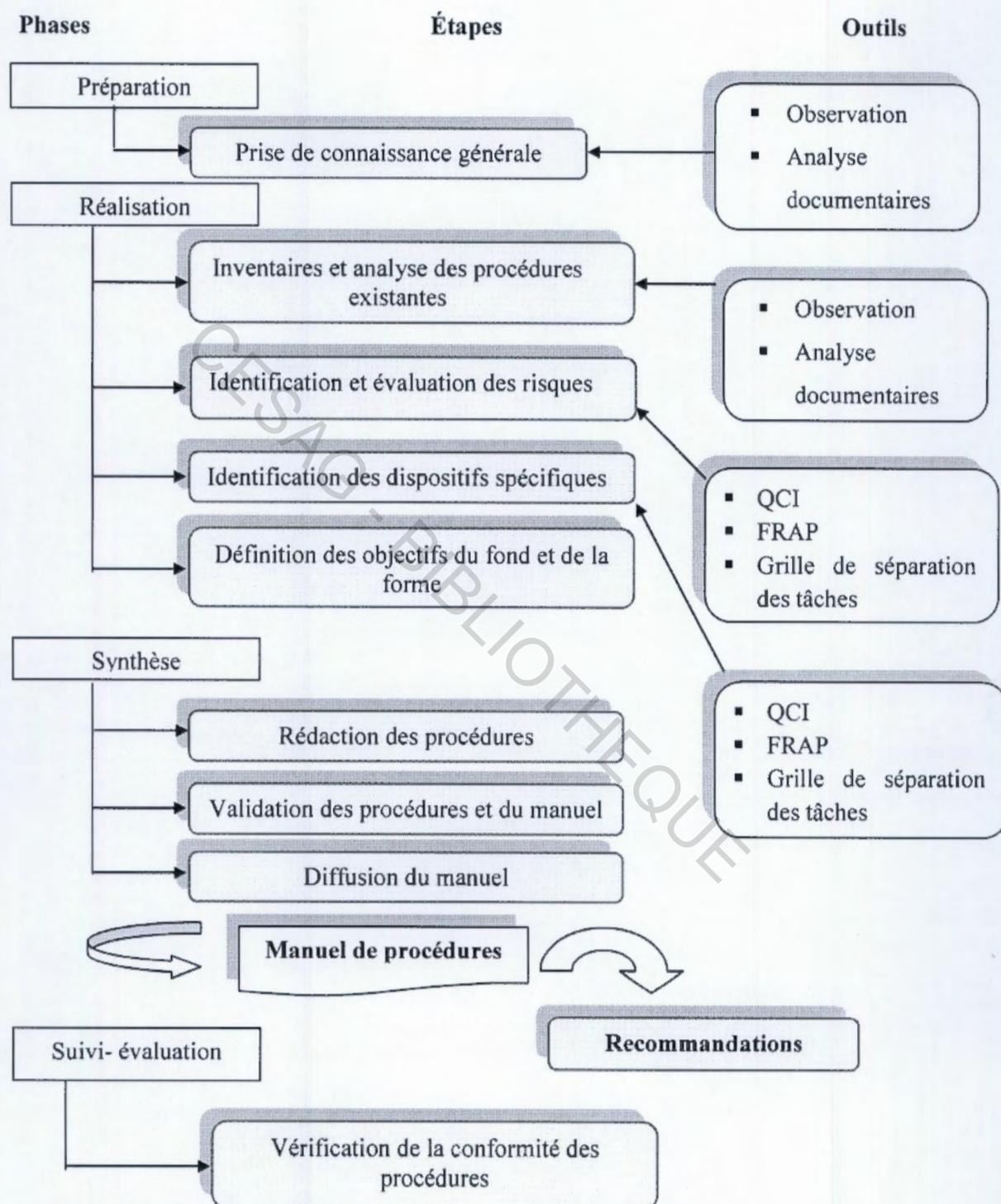
### CHAPITRE 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Le respect d'un certain nombre de critères et de conditions est requis dans l'élaboration d'un manuel de procédures. Dans ce chapitre, nous allons analyser la méthodologie utilisée pour rédiger un tel manuel, taillé sur mesure pour une entreprise donnée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 3.1. Modèle d'analyse

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous même

### **3.2. Outils de collecte et d'analyse des données**

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des achats et de la trésorerie, la collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. Nous le ferons à travers l'analyse documentaire et les interviews.

#### **3.2.1. Outils de collecte des données**

Dans le cadre de notre étude, la participation des intéressés et la mobilisation énergétique du sommet, loin d'être contradictoires, se complètent. En fait pour la conception du manuel de procédures, il faut l'adhésion de la direction et des opérationnels.

La collecte de donnée a été effectuée auprès des principaux concernés suivants :

- Directeur financier qui est le responsable de toute la direction financière ;
- Assistante financière qui tient la caisse, traite les paies du personnel, fait le suivi du paiement des factures ;
- Chef comptable.

##### **➤ Analyse documentaire**

Elle permettra non seulement d'avoir des informations sur l'importance des opérations de trésorerie, mais aussi de mieux connaître la société à travers son fonctionnement, son activité principale, son secteur d'activité, sa nature juridique ainsi que son organisation.

##### **➤ Interviews**

C'est un outil que l'auditeur utilise fréquemment dans sa mission. C'est un instrument coopératif et d'échange dont l'objectif est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Ces descriptifs sont complétés par des tests,

### 3.2.2. Outils d'analyse des données

En ce qui concerne les outils d'analyse de données, nous nous sommes référés aux deux démarches possibles de l'auditeur (J. Renard, 2002 : 309). Les outils d'interrogation qui nous ont aidés à formuler des questions ou à répondre à des questions que nous nous sommes posées sont :

#### ➤ **Le questionnaire de contrôle interne**

Il permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses apparentes du système étudié. Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit et particulièrement dans l'examen du dispositif de contrôle interne s'articule autour des cinq questions suivantes : QUOI ? (Question orientée sur le travail), QUI ? (question orientée sur l'exécutant), OÙ ? (question orientée sur le lieu de travail.), QUAND ? (Question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution), COMMENT ? (Question orientée sur la méthode de travail). Ces questionnaires de contrôle interne ont permis de formaliser les FRAP.

#### ➤ **La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)**

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel, l'auditeur documente chaque dysfonctionnement. Toutes les FRAP doivent être discutées et validées par le chef de mission. Elle décrit sous formes de tableau pour chaque tâche :

- les Constats ;
- les Implications ;
- les Recommandations ;
- les Commentaires de la Direction.

Les outils de description qui ne présupposent pas de questions particulières, mais nous ont aidés à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Ce sont deux points : l'observation physique et l'analyse documentaire.

➤ **L'observation physique**

C'est un outil d'application universelle car, tout est observable (J.RENARD, 2002 : 330). Cet outil nous a permis d'observer comment se déroule l'établissement, le contrôle et règlement des encaissements et décaissements etc.

➤ **Test de conformité**

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

➤ **Test de permanence**

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide d'un sondage.

➤ **Sondage**

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables, nous pourrions déterminer une caractéristique qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure à travers deux indicateurs : le degré de confiance qui est le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et des délais considérablement réduits.

➤ **Grille d'analyse des tâches**

C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie (annexe 1). Selon RENARD (2006 : 347), elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail.

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures de l'entreprise de construction générale. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la première partie**

La formalisation des procédures trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet d'améliorer la maîtrise des procédures du cycle de trésorerie et l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise.

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

Dans cette partie nous avons mis en évidence l'importance du manuel de procédures comme garantissant l'exécution des opérations et des tâches au sein d'une entreprise.

Nous avons abordé également les aspects théoriques relatifs au contrôle interne du cycle de trésorerie.

La seconde partie de notre étude sera consacrée à la conception du manuel de procédure de TRAWSILA.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**ELABORATION DU MANUEL DE**  
**PROCEDURES APPLIQUE AU CYCLE**  
**TRESORERIE DE TRAWSILA**

L'information comptable et financière dans toute entreprise quelle que soit sa taille tient lieu de ressources indispensables pour sa vie quotidienne. Elle est fondamentale pour sa pérennité et la rentabilité de ses activités qui sont telles des facteurs préoccupant toutes les parties prenantes d'une entité économique. Une entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes) pour pouvoir agir avec efficacité, c'est à dire prendre les bonnes décisions au bon moment. La qualité et l'instant de la prise de décision sont des variables importantes dans la recherche de l'efficacité et de l'efficience, par ricochet la performance.

Dans un souci de concordance et de convergence dans les processus de traitement, le manuel des procédures trouvera son issu dans l'amélioration de la trésorerie de TRAWSILA.

Ainsi, afin de répondre à la problématique exposée plus haut dans l'introduction générale, Nous traiterons cette partie en trois chapitres comme suit :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation Trawsila West Africa ;
- dans le deuxième chapitre, nous ferons la description et l'analyse de l'existant
- puis dans le troisième chapitre, nous aborderons la démarche suivie pour élaborer le manuel de procédures du cycle trésorerie de Trawsila.

## CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE TRAWSILA

En Afrique les besoins d'investissements dans le secteur de l'électricité sont vastes. Pour le développement des infrastructures routières, aéroportuaires, de la santé, de l'éducation et de l'eau sont il faut de l'électricité. C'est un facteur cardinal. C'est pour relever ces nombreux défis que l'État du Sénégal a initié d'ambitieux programmes de développement de ce secteur dans les années 90. Mais la grave crise qui a sévi à cette époque a très vite fait de les étouffer, pour certains projet à un stade encore très embryonnaire.

Cependant de cette époque à nos jours, la population a fortement augmenté alors que les investissements nécessaires n'ont pas suivi. Même si l'on peut remarquer la volonté des gouvernants d'améliorer la production de l'électricité depuis l'avènement de l'alternance (2000), force est de constater qu'elle reste encore faible face à la demande. Ces faits s'expliquent aussi par un énorme retard d'entretien et de renouvellement des équipements. L'offre est ainsi restée de loin inférieure à la demande.

Il faut néanmoins noter la présence au Sénégal de sociétés de construction et de maintenance de centrales électriques dont le groupe Trawsila qui tente tant bien que mal de se positionner sur le marché.

Dans ce chapitre nous allons présenter Trawsila qui a servi de cadre de recherche à travers son historique, son évolution et aussi son organisation générale.

### 4.1. Historique et évolution

Trawsila est une entreprise finlandaise dont la maison mère est située à Helsinki en Finlande. Cette entreprise a été fondée en 1834 avec la construction d'une scierie dans la localité de Tohmajärvi (Finlande). C'est à partir de cette date que l'entreprise a commencé ses activités puis elle a fusionné avec de grandes entreprises du secteur dans années plus tard. En 1979, une nouvelle organisation est créée, basée sur six activités : chantier naval, diesel, ingénierie mécanique, céramique, serrure et autres produits de consommation. Trawsila Corporation a été formée en 1997 par la fusion de Trawsila Diesel avec les entreprises d'ingénierie New Sultzer Diesel et Diesel Ricerche. Le nouveau groupe devient leader sur le marché, offrant la gamme la plus complète de produits basés sur la technologie des moteurs à combustion interne.

Aujourd'hui, le groupe est présent dans plus de 50 pays et évolue dans le domaine de l'industrie navale, de l'énergie, et des services. Trawsila Corporation est le leader mondial en système de propulsion marine. L'entreprise assiste les constructeurs et propriétaires de bateaux en proposant des produits de haute technologie tels que des moteurs électriques pour tous types de bateaux, des hélices, ou encore des systèmes d'étanchéité. Trawsila assure également la construction de centrales électriques pour de nombreux pays, ainsi que pour l'industrie minière, du pétrole, du gaz, du textile, et du ciment. En plus de la vente, l'entreprise assure l'étude, le suivi de fabrication, l'assistance technique et l'après vente aussi bien pour les systèmes de propulsion que pour les centrales électriques.

#### 4.1.1. Histoire de Trawsila West Africa

- 1996 : TRAWSILA France rachète la Société Saria Sénégal qui est établie à Dakar depuis 1957. La société est renommée Trawsila West Africa (TWA) et ouvre en 2000 un bureau à Libreville, au Gabon pour gérer un contrat de maintenance avec SEEG à Owendo.
- 2003: Trawsila décide de se réorganiser et de renforcer ses activités en Afrique de l'Ouest en proposant tous les produits du groupe. Dans cette lancée, la responsabilité de gestion est décentralisée de la France vers le siège de Trawsila West Africa à Dakar. Les agences d'Abidjan et de Libreville basculent ainsi sous la direction de Trawsila West Africa qui couvre 25 Pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale, allant de la Mauritanie à l'Angola.
- 2004 : Trawsila Guinée est créée pour faciliter la gestion du contrat O&M de Siguri. Cet établissement assure en même temps une fonction de vente.
- 2006 : Ouverture officielle de Trawsila Gabon pour assurer les ventes dans la sous-région.
- 2008 : La zone de Trawsila West Africa est divisée en deux avec la création officielle de Trawsila Afrique Centrale, basé à Douala au Cameroun (WCM) et Trawsila Gabon.
- TRAWSILA West Africa a ainsi sous sa responsabilité les quinze pays suivants :

Sénégal, Mauritanie, Cap-Vert, Gambie, Mali, Sierra Leone, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Burkina Faso, Liberia, Niger, Cote d'Ivoire, Ghana, Togo, Benin.

## 4.2. Missions et valeurs de TRAWSILA

### ➤ Mission

Assurer la production d'énergie des clients pour accroître leur productivité, et créer de nouvelles technologies qui leur permettent d'être toujours plus performants tout en assurant la protection de l'environnement.

### ➤ Vision

Sa vision est de s'engager à être le partenaire indispensable de tous ses clients.

### ➤ Valeurs

Les valeurs de TRAWSILA sont les suivants :

- le dynamisme : c'est à dire saisir les opportunités qui se présentent et rendre ses rêves concrets ;
- l'Excellence : être leader dans le domaine de l'industrie navale, de l'énergie, et des services ;
- la Motivation : promouvoir l'ouverture, le respect, et la passion envers leurs activités.

## 4.3. Activité et Organisation de TRAWSILA

Nous allons détaillés l'activité de TRAWSILA et son organisation.

### 4.3.1. Activités de TRAWSILA

TRAWSILA West Africa, s'engage à être un fournisseur global dans la production de l'énergie pour ses clients. En plus de leur fournir des pièces détachées, ou de dépêcher un technicien pour résoudre un problème, il met aussi une force de propositions pour améliorer la performance des installations existantes (Marine ou Centrales Électriques) afin qu'elles apportent la meilleure satisfaction. A ce titre et dépendant du degré de partenariat que vous souhaitez, il peut ainsi vous accompagner ponctuellement ou totalement dans le cadre de petites maintenances, de révisions majeures ou de conduite désinstallations.

Avec la proche collaboration de ses usines, il propose la gamme complète de produits, services et technologies, incluant des systèmes d'optimisation, de modernisation et de supports opérationnels.

#### **4.3.1.1. Centrales "Électriques"**

- Centrales électriques clé en main ou groupes électrogènes d'une puissance allant de 1 MW à 20 MW ;
- Installations de production d'énergie auxiliaires en continu, écrêtage et secours.

#### **4.3.1.2. Activité "Marine":**

- Installations de production d'énergie de bord ;
- Systèmes de propulsion ;
- Production d'énergie sur plateforme offshore.

Grâce à des technologies efficaces et respectant l'environnement, TRAWSILA offre des produits, des solutions et des services aux clients des secteurs "Marine" et "Energie".

Le Groupe TRAWSILA a fait l'acquisition des marques Duvant Crépelle, New Sulzer Diesel, Poyaud, Deutz Marine, Lips Defence, Total Automation et dernièrement Navelec.

#### **4.3.2. Organisation de TRAWSILA**

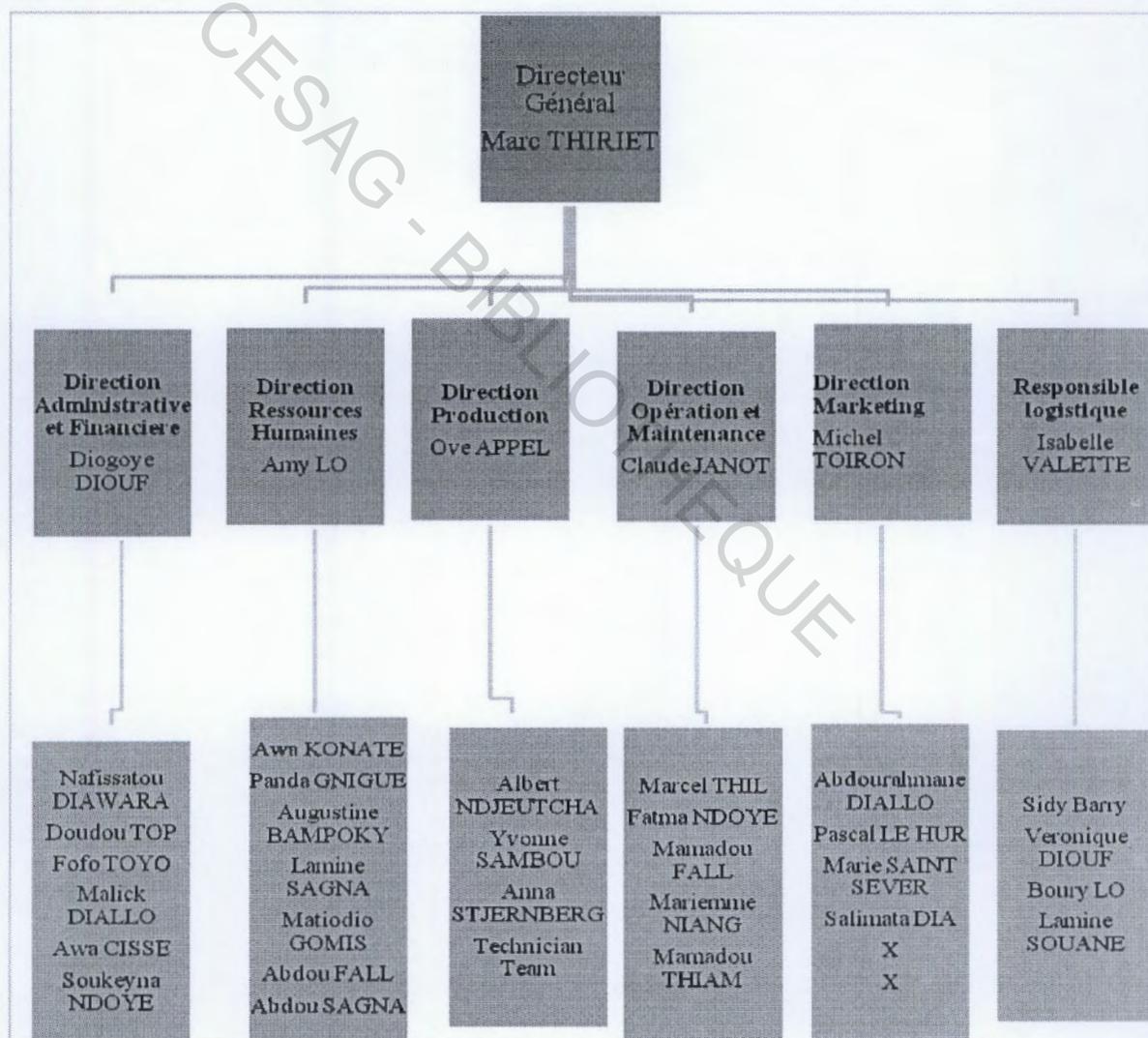
Le fonctionnement de TRAWSILA WEST AFRICA repose sur le management par la qualité totale. Ainsi en plus de fournir des produits et des services de qualité, nous veillons à travailler dans un environnement chaleureux, en mobilisant tout le personnel autour des valeurs de l'entreprise. Nous accordons aussi une importance cruciale au respect des normes d'hygiène et de sécurité. Notre démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue en vue de remplir les engagements suivants :

- satisfaire les besoins de nos clients ;
- se conformer à la législation en vigueur relative à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail ;
- favoriser le bien-être et le potentiel de nos talents ;

- anticiper l'impact de notre activité sur l'environnement ; minimiser les risques d'accident, éviter le gaspillage du matériel et des ressources naturelles tant au sein de l'entreprise que dans les locaux de nos clients ;
- définir les objectifs, buts et critères de performances du système de management intégré et veiller à leur réajustement périodique.

Assurer une diffusion optimale de l'information, ainsi qu'une transparence totale sur nos activités, vis-à-vis de toutes les parties concernées, afin de permettre l'amélioration continue de notre système qualité.

Figure 3 : Organigramme de Trawsila



Source : nous- même (à partir du livret d'accueil 2008 de TRAWSILA)

#### **4.4. Stratégie et Attributions des directions de TRAWSILA**

Nous allons présenter la stratégie et les attributions des directions de TRAWSILA.

##### **4.4.1. Stratégie**

Le groupe TRAWSILA intervient dans deux secteurs : l'industrie navale et l'énergie. Tout au long de notre existence, notre stratégie a toujours été la même. Nous assistons nos clients pendant toute la durée de vie de leur installation : de la conception à la livraison du nouveau produit, et son installation, jusqu'à une assistance opérationnelle garantie à n'importe quel moment et partout dans le monde. Nos opérations couvrent aussi une large gamme de services et la fourniture de pièces de rechange.

##### **4.4.2. Les attributions**

L'organigramme de Trawsila est composé de plusieurs Directions, mais pour nous limiter dans le cadre de notre mission nous allons donner uniquement les attributions de la direction générale et de la direction administrative et financière (Business Control).

###### **➤ Direction Générale**

Elle est dirigée par le Directeur Général qui est chargée de communiquer une vision claire des objectifs et de la stratégie de Trawsila, fournir la conduite à suivre, développer et coordonner un planning compréhensif des programmes en association avec toutes les directions.

Il prépare les documents des conseils d'administration avec le Directeur Financier. Il assure les relations avec tout le groupe de Trawsila.

Le directeur général est assisté dans ses fonctions par une assistante de direction qui est chargée de l'administration du personnel, des assurances, et de la communication.

###### **➤ Direction Administrative et Financière**

Cette direction est sous le contrôle du Directeur Financier qui est aidé dans ses fonctions par l'assistant financier, le chef comptable, le comptable, et la caissière.

Le directeur financier a la responsabilité d'endosser tous les fonds et titres de la société pour les collecter ou les déposer au crédit de la société dans les banques ou autres dépositaires désigner par le Conseil d'Administration.

Il signe tous les documents commerciaux au nom et pour le compte de la société. Il assure le contrôle de l'ensemble des opérations de trésorerie ainsi que le reporting annuel.

L'assistant financier assiste le directeur financier tout en exécutant les tâches suivantes : traitements des salaires, gestion de la trésorerie et rapprochement bancaire des comptes de la société, suivi et paiement des salaires, gestion des moyens de paiement.

Le chef comptable est aidé par le comptable pour l'exécution de ses tâches et sur la comptabilisation de toutes les opérations de trésorerie.

A travers son cycle de trésorerie, la direction financière planifie l'allocation des fonds disponibles aux opérations courantes et autres emplois et remboursements des créances et des investissements.

Cette direction comprend généralement les fonctions regroupant les relations avec les autres filiales de l'Afrique.

## CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE DE TRAWSILA

Nous allons aborder la description de façon générale des opérations de trésorerie de Trawsila, avant de faire l'évaluation des procédures existantes afin d'identifier les dispositifs adéquats pour la maîtrise des risques de trésorerie. Grâce à des méthodes comme l'interview, le QCI, les grilles de séparation des tâches, l'établissement d'un outil performant dit FRAP nous permettra de parcourir ce chapitre pour pouvoir concevoir le manuel de procédures.

### 5.1. Description des procédures du cycle trésorerie

La trésorerie est au cœur des autres fonctions de l'entreprise du fait qu'elle est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Cependant, la gestion des flux concerne le plus souvent les opérations de décaissement et d'encaissement, de recouvrement, de budgétisation et du choix des moyens de paiement.

Les procédures de trésorerie que nous avons relevées au cours de nos différents entretiens sont les suivantes :

- les procédures d'encaissements ;
- les procédures de décaissements ;
- la procédure d'approvisionnement de la caisse ;
- la procédure de contrôle de la caisse.

#### 5.1.1. Les procédures d'encaissement

Les encaissements concernent toutes les rentrées de fonds issues des opérations de vente. La fonction encaissement regroupe en général les opérations de recueil de fonds (règlements des clients, intérêts créditeurs, recettes---) et de leur conservation dans les caisses et les banques ».

##### 5.1.1.1. Les encaissements en espèces

Lorsqu'un client se présente avec sa facture pour paiement en espèces, l'assistant de chef comptable vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité avec le bon de commande et le bon de livraison. Il établit un reçu de versement qui atteste la réception

des fonds puis procède à l'encaissement. Il remet ensuite l'original du reçu au client et garde la copie. Il convient de noter que l'assistant du chef comptable doit viser sur le reçu de versement.

#### **5.1.1.2. Les encaissements par chèques**

Lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture par chèque, l'assistant du chef comptable enregistre les références du chèque dans le registre de chèque puis établit un reçu de paiement par chèque pour attester le paiement de la facture. Il remet l'original du reçu au client et garde la copie. Il transmet ensuite le chèque ainsi que la copie au chef comptable. Ce dernier est chargé de déposer le chèque à la banque au plus tard le lendemain. Les copies du chèque et du reçu sont classées dans une chemise intitulée « chèques reçus »

A l'exception de la procédure sur les voyages, frais de mission et déplacements, il convient de noter l'absence de procédures écrites de manière générale.

Les agents se basent sur l'expérience pour réaliser leur travail quotidien. Certains départements (Opérations et Maintenances) tiennent compte des exigences, normes et procédures du groupe pour réaliser les différentes opérations dont ils ont la charge.

#### **5.1.2. Les procédures de décaissement**

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

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

C'est dire que la trésorerie représente l'un des indicateurs de performance certainement le plus important de l'entreprise.

##### **5.1.2.1. Les paiements en espèces**

Le paiement des factures en espèces est conditionné par le niveau de la caisse. Lorsque le fournisseur se présente à l'échéance de sa facture pour paiement, l'assistant du chef comptable procède à la vérification de l'existence et la conformité de la facture, du bon de commande et du bon de livraison. Si ces éléments sont conformes, il procède au paiement

avec l'autorisation du Directeur Général. Il remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui remet un reçu pour attester qu'il a reçu le paiement.

#### **5.1.2.2. Les paiements par chèques**

Lorsque le niveau de la caisse n'est pas suffisant pour payer le fournisseur en espèces, l'entreprise procède au règlement par chèque. A l'échéance du paiement de la facture du fournisseur, le chef comptable avise le Directeur Général. Si le Directeur Général donne son accord pour le paiement, le chef comptable remplit le chèque qu'il lui transmet pour signature. Une fois que le chèque est signé, le chef appelle le fournisseur pour le retrait du chèque. Avant de retirer le chèque, le fournisseur émarge sur le cahier de décharge dans lequel les références de sa pièce d'identité sont mentionnées.

#### **5.1.3. Approvisionnement de la caisse**

Lorsque le niveau de la caisse devient insuffisant pour assurer les dépenses quotidiennes, le chef comptable fait l'état des dépenses à faire et le transmet au Directeur général. Dès qu'il reçoit l'état des dépenses et qu'il l'approuve, il établit le chèque au nom de l'assistant du chef comptable. Celui-ci se rend à la banque pour le retrait des fonds. A son retour il informe le chef comptable qui vérifie l'exactitude du montant retiré. Il faut noter qu'il n'existe pas de plancher ni de plafond de la caisse.

#### **5.1.4. Le contrôle de la caisse**

Le contrôle de la caisse de l'entreprise se fait de façon inopinée. Le Directeur général procède de temps en temps au contrôle de la caisse. Ce contrôle se fait de la façon suivante : Le Directeur général relève le solde du journal de caisse tenu par l'assistant du chef comptable et le compare au solde physique de la caisse. S'il constate l'existence d'un écart, il lui demande des explications relatives à cette différence. S'il n'y a pas d'écart, il valide. Il faut noter que le contrôle de la caisse ne fait pas l'objet d'un rapport.

## **5.2. Évaluation des procédures actuelles**

Dans cette étape, il s'agira pour nous d'identifier et d'analyser les risques liés à ces procédures décrites précédemment. A travers l'analyse des risques nous examinerons les forces et faiblesses des dispositifs mis en place pour la maîtrise de ces risques et des FRAP (annexe 5) afin de distinguer les dispositifs spécifiques pouvant servir à gérer les risques de trésorerie de TRAWSILA.

### **5.2.1. Identification des risques**

Les risques liés au cycle trésorerie sont essentiellement des risques liés aux encaissements, aux décaissements, à l'approvisionnement de la caisse et au contrôle des avoirs.

#### **5.2.1.1. Les risques liés aux procédures d'encaissements**

Chacune des étapes de cette procédure peut renfermer des risques de divers ordres. Ainsi nous identifierons les risques de chaque étape.

##### **5.2.1.1.1. Les risques liés à l'émission des factures**

Les risques liés à l'émission des factures peuvent être la surfacturation, les erreurs de saisie, la non-facturation des prestations fournies. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, les bonnes pratiques stipulent que l'entreprise aie un modèle de facture. L'entreprise devra désigner un agent qui s'occupe spécialement de la facturation, sur la base d'un modèle de facture prédéfini, conçu et sauvegardé sur un support. Il faut aussi s'assurer qu'un logiciel de gestion de la clientèle est installé et utilisé. Nous vérifierons qu'un modèle de facture existe, que le même modèle est utilisé pour toutes les factures afin de s'assurer que l'étape est réalisée conformément aux bonnes pratiques.

##### **5.2.1.1.2. les risques liés à la transmission des factures**

Les risques qui peuvent survenir à cette étape sont notamment le risque de détournement, l'omission, l'absence de recouvrement des factures, l'absence de suivi des factures. Les bonnes pratiques stipulent que la transmission de la facture doit toujours faire l'objet de décharge. Pour cela, l'entreprise doit disposer d'un registre « courrier transmis » dans lequel il est inscrit le n° d'ordre, la date, le destinataire et le réceptionnaire. Il faut

également faire une copie de la facture et la classer. Nous vérifierons l'existence du registre « courrier transmis » et la transcription des factures dans ledit registre.

#### **5.2.1.1.3. Les risques liés aux encaissements en espèces**

Les risques liés aux encaissements en espèces sont les détournements, les omissions de recettes dans les enregistrements, vol, perte, erreur de comptage. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, nous suggérons à l'entreprise d'avoir une caisse pour les recettes uniquement, d'exhorter les clients à favoriser les règlements par chèque, d'établir un système de pièces pré numérotées, d'instaurer une procédure d'encaissement en espèces. nous allons vérifier l'existence et l'application de la procédure d'encaissement en espèces ainsi que l'existence de la caisse « recettes ». Cette vérification nous permettra de mesurer le degré de maîtrise des risques de l'entreprise.

#### **5.2.1.1.4. Les risques liés aux encaissements par chèques**

Les détournements, les pertes de chèques, l'erreur ou l'omission d'enregistrement, chèque sans provision, chèque non photocopié, les fraudes ou malversations et le non respect de la période concernée à l'enregistrement sont les risques liés à cette étape.

Pour éviter que ces risques ne se réalisent, l'entreprise doit :

- faire enregistrer les chèques dès leur réception dans un registre ;
- demander aux clients de favoriser les chèques barrés ;
- faire et classer une copie du chèque reçu ;
- mettre en place une procédure d'encaissement par chèque ;
- faire déposer le chèque par deux personnes au moins ;
- exiger un bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque ;
- endosser les chèques pour dépôt seulement.

Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques, en vérifiant que les chèques sont enregistrés dès leur réception, le libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et la concordance des montants et l'existence de la procédure d'encaissement par chèque.

### **5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements**

Les risques liés aux décaissements se composent de risques liés aux décaissements en espèces et aux décaissements par chèque.

#### **5.2.1.2.1. Les risques liés aux décaissements en espèces**

Les risques liés aux décaissements en espèces sont les détournements, l'erreur ou l'omission de comptabilisation, le double paiement, la corruption, la non-conformité entre les factures et les BC ou BL, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées, les fraudes et malversations.

Pour éviter ces risques, l'entreprise doit exiger que la remise des espèces au bénéficiaire fasse l'objet d'une décharge, le rapprochement de la facture avec les différentes pièces justificatives de la dépense, la désignation des personnes habilitées à autoriser les dépenses, le visa d'approbation sur les factures à régler, la prise en compte des échéances et des priorités dans le paiement, la mention « payé » sur les facture déjà réglées et le plafonnement des montants à payer en espèces à cent mille (100000) FCFA. La séparation de la fonction comptabilisation de celle de tenue de caisse, l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne et le contrôle régulier de la caisse.

Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, nous allons sélectionner les factures et vérifier l'existence des BC, des BL, leurs visas et leurs copies. Nous allons également vérifier si les échéances de ces factures sont respectées, vérifier si la mention « payé » existe sur ces factures et leur imputation dans les comptes caisse, vérifier la séparation des fonctions et vérifier la fréquence des enregistrements des opérations de caisse.

#### **5.2.1.2.2. Les risques liés aux décaissements par chèques**

Les risques liés aux décaissements par chèque sont les détournements, les fraudes et malversation, les erreurs ou omission lors des imputations, le double paiement, la corruption, la non-conformité entre les factures et les BC et BL, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées. Les bonnes pratiques préconisent :

- la séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier ;
- barrer toujours les chèques avant de les remettre aux bénéficiaires ;
- tenir un registre de transmission avec émargement (cachet du fournisseur).

### **5.2.1.3. Les risques liés à la comptabilisation des opérations**

La comptabilisation des opérations se décompose en deux principales étapes : la comptabilisation des opérations de caisse et la comptabilisation des opérations de banque.

#### **5.2.1.3.1. La comptabilisation des opérations de caisse**

Les risques liés à cette étape sont l'omission ou l'erreur lors de l'imputation, la fraude ou la malversation et le détournement. Pour maîtriser ces risques, il faut s'assurer que :

- les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse sont séparées ;
- l'enregistrement des opérations se fait de façon chronologique et quotidiennement ;
- le compte caisse est débité des versements et crédité des règlements ;
- un contrôle régulier est effectué.

Pour évaluer le niveau de maîtrise de ces risques nous allons vérifier la séparation des fonctions, la fréquence des enregistrements des opérations de trésorerie et leur imputation dans les comptes caisse.

#### **5.2.1.3.2. La comptabilisation des opérations de banque**

Les risques liés à cette étape sont l'omission ou l'erreur lors des imputations, la fraude, la malversation ou le détournement. Les bonnes pratiques en la matière sont l'enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque. Pour s'assurer de l'effectivité du dispositif mis en place nous allons vérifier l'exhaustivité des enregistrements, sélectionner des opérations et vérifier leurs imputations.

#### **5.2.1.4. Les risques liés au contrôle des avoirs**

Le contrôle des existants physiques et le rapprochement bancaire constituent les principaux éléments du contrôle des avoirs.

#### **5.2.1.4.1. Contrôle des existants physiques de la caisse**

Lors du contrôle des existants physiques, les risques auxquels l'entreprise est exposée sont la malversation, la fraude, le vol, l'écart entre l'existant physique et le solde du compte caisse sans oublier le cumul de fonctions incompatibles. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, la Direction Générale de l'entreprise doit faire l'inventaire physique de la caisse de façon régulière, séparer la fonction de tenue de caisse et de contrôle de caisse. Nous allons vérifier l'exécution de la procédure de contrôle, la nature et la fréquence des contrôles.

#### **5.2.1.4.2. Rapprochement bancaire**

Les risques liés au rapprochement bancaire sont le détournement et fraude, l'omission de certaines opérations, les erreurs d'imputations et la non traçabilité des opérations. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, les rapprochements bancaires doivent être faits tous les mois, et le relevé bancaire doit être rapproché avec les opérations enregistrées dans le compte banque tenue par l'entreprise. Il faut aussi s'assurer que tous les chèques émis sont effectivement remis aux fournisseurs et ceux reçus sont tous déposés sur les comptes de l'entreprise. Pour évaluer le degré de maîtrise de des risques liés au rapprochement bancaire nous en vérifierons l'exhaustivité et l'exactitude des rapprochements bancaires.

### **5.2.2. Évaluation des procédures de l'entreprise (forces et faiblesses)**

L'appréciation de la fiabilité des procédures de l'entreprise de construction générale se fait à travers leur capacité à réduire au maximum l'impact et la survenance des risques. Nous allons terminer la phase d'analyse des risques en faisant ressortir les forces et faiblesses des procédures. Après cela, nous évaluerons le contrôle interne pour détecter les risques réels liés aux procédures.

#### **5.2.2.1. Évaluation du contrôle interne**

Le but de cette évaluation consiste à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne, en donnant notre opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et ne comportent pas de risques, et de dégager les forces et les faiblesses du système.

#### **5.2.2.1.1. Évaluation des procédures d'encaissements**

A TRAWSILA, il n'existe pas de séparation entre la caisse « recettes » et la caisse « dépense ». Le principe de séparation des tâches n'est pas respecté, toutes les prestations de l'entreprise ne sont pas facturées, l'archivage des copies des reçu n'est pas exhaustif, l'entreprise ne dispose pas de coffre-fort pour sécuriser sa caisse. A travers l'analyse de la grille d'analyse des tâches, nous avons constaté qu'il n'y a pas de séparation des fonctions incompatibles comme la tenue de la caisse et la comptabilisation des dépenses. Le contrôle de la caisse n'est pas fait de façon constante. Nous avons aussi constaté que l'approvisionnement de la caisse se fait sans une estimation exacte des dépenses courantes. Aussi, les imputations des opérations ne sont pas faites régulièrement. En ce qui concerne les encaissements par chèque, nous avons constaté que les copies des chèques remis en banque ne sont pas bien conservées.

#### **5.2.2.1.2. Évaluation des procédures de décaissements**

Les principales faiblesses relevées dans cette procédure sont la non annulation des factures réglées. Cela peut engendrer un double paiement, le cumul des fonctions incompatibles à savoir la tenue de la caisse et la comptabilisation des dépenses. Certaines dépenses n'ont pas de liens avec l'exploitation de l'entreprise et les chéquiers ne sont pas bien conservés. Les forces de la procédure résident dans le fait que tous les décaissements sont autorisés la direction.

#### **5.2.2.1.3. Évaluation des procédures comptables**

Les faiblesses relevées au niveau des procédures comptables sont l'inexistence de séparation des fonctions incompatibles. Cela pourrait favoriser les malversations et les fraudes. Nous avons constaté à travers l'analyse de la grille de séparation des tâches que l'assistant du chef comptable qui est chargé des imputations des opérations de trésorerie, établit les rapprochements bancaires.

Les tests d'audit qui ont été faits contribueront à améliorer les dispositifs de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés par Trawsila. Pour chaque faiblesse constatée lors de l'évaluation du contrôle interne, nous avons établi une FRAP. Les recommandations issues de ces FRAP nous ont permis d'identifier des dispositifs spécifiques de gestion des risques identifiés. Dans le respect des normes et des bonnes

pratiques de gestion de la trésorerie nous rédigerons de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité du cycle de trésorerie. Auparavant définissons les orientations du manuel des procédures à concevoir.

### **5.2.3. Départements impliqués dans le cycle trésorerie de TRAWSILA**

Les différents départements impliqués dans les opérations de trésorerie sont en gros la Direction Financière, Technique, Opérationnelle et de Maintenance ainsi que la direction Commerciale représentée par son Directeur. Nous avons également le service comptable, la caissière, la Direction des Ressources Humaines et la Direction générale.

### **5.2.4. Fonctionnement réel du cycle de trésorerie de TRAWSILA**

#### **➤ Les opérations d'encaissements**

Compte tenu de la nature de ses activités, TRAWSILA encaisse par virements bancaires, par espèces, ou par chèques. Ces encaissements concernent les recouvrements des clients, et les contrats d'opérations et de maintenances de TRAWSILA.

#### **➤ Les opérations de décaissements**

Les opérations de décaissements regroupent d'une part les dépenses relatives aux paiements des salaires du personnel, aux locations des sites, aux factures de SENELEC, SDE, SONATEL, IPRES, CSS, VRS, BRS, IPM et aux taxes à payer. Et d'autre part les dépenses courantes (dépenses d'exploitation) de TRAWSILA. Les décaissements sont généralement effectués en espèces prélevées directement sur la caisse, par chèques, ou par virements.

### **5.3. Analyses et Présentation des résultats**

En sus des entretiens que nous avons beaucoup privilégiés, nous avons effectué un audit général de la direction administrative et financière de TRAWSILA en vue d'obtenir la certitude des réponses aux entretiens faits avec les différents membres de la direction. Au total nous avons établi des FRAP permettant de montrer pour chaque fonction et tâche de la direction les faiblesses du cycle, leur implication et faire des recommandations qui seront commentées par le DAF.

5.3.1. Analyses des forces et faiblesses

(Voir tableau QCI annexe n°2 ; page 113)

5.3.2. Présentations des résultats et recommandations

Figure 4 : Tableaux des FRAP

FRAP

FEUILLE DE REVELATION  
ET  
D'ANALYSE DES PROBLEMES

FRAP DIRECTION ADMINISTRATIVE ET COMPTABLE

FACTURES ET REGLEMENTS FOURNISSEURS

PROBLEMES	FAITS	CAUSES	CONSEQUENCES	RECOMMANDATIONS
1. Problème de gestion de la trésorerie car les décaissements de ces factures présentées ne sont pas budgétisés	Il se pose un problème d'inventaire des fournisseurs surtout de connaissance par type de biens fournis.	Absence de procédures comptables écrites et de règlement des fournisseurs.	manque de coordination entre la direction comptable, financière et les autres directions.	Mettre en place un fichier par type de fournisseurs ainsi qu'un dispositif de suivi de règlement des fournisseurs et de gestion des échéances.
2. Nous avons noté un problème de suivi dans le règlement des fournisseurs.	Non respect des engagements pris vis-à-vis de certains fournisseurs.  Les factures fournisseurs payées ne sont pas acquittées par un cachet PAYE avec la date, le montant et les références.	Mauvaise gestion de la trésorerie.	Risque de conflit avec les fournisseurs et de rupture d'approvisionnement  Il y a des risques de double paiement des factures.	Etablir une procédure des commande aux fournisseurs. Obtenir toujours l'avis de la comptabilité avant tout commande sur le niveau de trésorerie. Il faut une budgétisation des charges et un suivi rigoureux.  Disposer d'un cachet PAYE avec la date, le montant et les références à apposer sur toute facture réglée. 2

<b>CAISSE</b>				
<b>PROBLEMES</b>	<b>FAITS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>CONSEQUENCES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>
1. Cumule de fonction de la caisse et d'enregistrement des opérations par la caissière	Absence de séparation des tâches dans la gestion de la caisse.	Absence de procédures de caisse écrites qui entraîne un cumul de fonctions	Risque de collusion, de fraude et de détournement au niveau de la caisse	Séparer les tâches de tenues de caisses et de comptabilisation de la caisse; Justifier toutes les dépenses de la caisse; Autoriser les dépenses de la caisses par Le DG ou le DAF
2. Absence de procédures de décaissement.	Les décaissements sont soumis à aucune règle ni procédures; Difficulté de trésorerie; Exposition à des cas de vols	Aucune de décaissement dans la société, absence de vérification du niveau de trésorerie	Possibilité de vols, de détournement, de collusion; Difficulté de trésorerie;	Mettre en place une procédure de la caisse; Maîtriser les flux de décaissement; Faire signer les autorisations de décaissement par la hiérarchie

<b>BANQUE</b>				
<b>PROBLEMES</b>	<b>FAITS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>CONSEQUENCES</b>	<b>RECOMMANDATIONS</b>
1. Problème de sécurité, car ces chèques peuvent être encaissés par n'importe qui et en dehors d'un compte bancaire.	Ces chèques non barrés coûtent plus chères que les chèques barrés, les chèques utilisés pour le paiement des fournisseurs ne sont pas des chèques barrés.	Absence de contrôles et de procédures pour garantir la sécurité de la trésorerie.	Risque de perte de détérioration de ces talons donc de preuves Difficulté de faire des prévisions de trésorerie	Prendre des chèques barrés pour tous les chèques servant au règlement des fournisseurs. Exiger le règlement des fournisseurs par des chèques barrés et le recouvrement.
2. Problème de sécurisation des talons chèquiers.	Les talons de chèquiers ne sont pas gardés en des lieux sûrs.	Absence de sécurité. Problème d'organisation et de responsabilisation.	Risque de perte des talons chequier	S'assurer que les talons sont gardés dans des coffres sûrs.
3. Problème de synchronisation des règlements reçus et des factures échues.	Il n'existe pas de tableau de suivi des échéances arrivées à terme.	Mauvaise gestion des règlements.	Risque de confusion entre les reçus et les factures.	Mettre en place un tableau de suivi des échéances.

4. La Direction comptable ne dispose pas des conditions applicables par chaque banque.	Elle ne peut donc guère vérifier l'exactitude des frais appliqués par la banque à Wartsilä.	Absence de rigueur face aux banques	Risque de fraude	Maclamer à toutes les banques les conditions applicables pour un meilleur suivi des frais supportés.
5. Il n'y a pas de contrôle systématique du journal banque par le responsable hiérarchique.	Des erreurs de comptabilisation sont possibles.	Absence de contrôle.	un risque de non fiabilité de la comptabilité	Systematiser le contrôle du journal de banque pour éviter certaines maladresses.
6. Il n'y a pas de lettre de réclamation systématiques des pièces comptables (relevés) non reçues des banques.	Difficultés de passer des écritures, ou bien on passe des écritures sans la bonne pièce comptable.	Mauvaise gestion de la direction comptable	Risque d'erreurs et difficultés lors des rapprochements bancaires	S'abonner pour le suivi des comptes banque en ligne; Écrire systématiquement ou appeler la banque pour réclamer les relevés ou pièces comptables afin de faire les pointages nécessaires et de passer les écritures avec les bons justificatifs.
7. C'est la personne qui fait les imputations comptables qui en même temps passe les écritures. Pas de séparation des tâches.	Incompatibilité des deux tâches pour une même personne.	Cumul de fonctions.	Risques d'erreurs significatives dans la comptabilisation.	Dissocier la personne qui impute sur le plan comptable et celle qui passe les écritures.

**GESTION DE LA PAIE**

PROBLEMES	FAITS	CAUSES	CONSEQUENCES	RECOMMANDATIONS
1. La DRH n'informe pas systématiquement la direction comptable des changements observés dans la situation matrimoniale des agents ou dans le changement de catégorie ou conditions financières des agents.	Il arrive qu'un agent aille en conge sans qu'il ne perçoive ses indemnités car les informations ne sont pas transmises à la comptabilité.	Négligence de la DRH.  Absence de procédures.	Il y a souvent des perturbations dans les salaires ou des retards à cause de cette indiscipline.  Risque de payer à un agent un montant moindre par rapport à ce qu'il doit réellement percevoir	Faire une note de service signalant que tout dépôt des fiches de pointage non déposés à la comptabilité avant le 22 de chaque mois ne sera pas pris en compte lors de l'établissement du salaire du mois considéré.  S'assurer que les changements d'ordre matrimonial comme de statut ou de conditions financières sont systématiquement transmis à la comptabilité.

2. Il y a une grande inégalité dans les salaires du personnel de Träwsilä	on note des écarts frustrants car pour deux agents qui font le même travail il est possible de voir quelqu'un avoir un salaire de loin supérieur qu'un autre.	Mauvaise gestion de la DRH.	Frustration et démotivation sont souvent à l'ordre du jour dans la société	Mettre en place un comité de reclassement et d'avancement composé de la Direction générale, de la DRH et des directeurs pour gérer tout ce qui est avancement et reclassement ou promotion.
3. En cas de perte ou d'incendie des premières archives il y a problème. (problème d'archivage externe)	les documents sensibles de la paie ou de la comptabilité ne sont pas archivés doublement	Absence de sécurité.	Non disponibilité des informations en cas de besoin.	Trouver une délocalisation des archives pour une sécurité en cas de problème des archives gardées dans la société Louer un coffre bancaire afin d'y loger les deuxièmes archives et tout document sensible.

## Conclusion de la F.R.A.P

U = Urgence		L = Lucidité
R = Réaction		A = Action
I = Informel	<b>WÄRTSILÄ</b>	R = Rigueur
N = Non qualité		E = Efficacité
E = Empirisme		I = Intelligence
		N = Nouveauté
		E = Efficience

Source : nous-mêmes

## **CHAPITRE 6 : ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE**

Ce présent chapitre est consacré à l'élaboration du manuel de procédures du cycle trésorerie de TRAWSILA. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps, définir les orientations du manuel et dans un second temps, présenter le manuel de procédures en abordant sa diffusion mais aussi d'émettre des recommandations.

### **6.1. Les orientations du manuel**

Pour la définition des orientations du manuel de procédures, nous avons eu un entretien avec le directeur général de Trawsila. Ce dernier est le commanditaire de cette mission. Avec lui nous avons défini les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures.

#### **6.1.1. Objectifs du manuel des procédures**

Le manuel de procédures est une description précise et la plus compréhensible possible, de l'organisation de la gestion de la trésorerie, notamment les procédures de la comptabilisation et le règlement des factures, les encaissements et les décaissements. Ces procédures seront mises en œuvre pour permettre l'atteinte des principaux objectifs suivants :

- s'assurer que les décaissements s'effectuent uniquement pour les achats autorisés ;
- s'assurer que les fonds sont bien sécurisés ;
- s'assurer que les fonds sont disponibles pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie
- s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité de l'information.

Le manuel de procédures doit formaliser les contrôles à effectuer, identifier les supports de gestion et les intervenants pour chaque procédure mis en place pour garantir la performance de la gestion de la trésorerie.

#### **6.1.2. Contenu et forme du manuel de procédures**

Pour favoriser son application, il est important que le contenu du manuel de procédures soit accessible et compréhensible par tous. Le manuel de procédures comportera les règles

et principes de gestion, les objectifs de contrôle interne, le champ d'application et la description de chacune des procédures.

Il comportera également des fiches de différentes natures :

- des fiches introductives : elles présenteront ce qu'est le manuel de procédures et mettront en évidence les leçons tirées du passé et les engagements pris pour l'avenir ;
- des fiches d'organisation : présenteront les informations générales sur le manuel des procédures, les services instructeurs et les bénéficiaires ;
- des fiches « procédures » : présentent le contenu des différents aspects de la gestion de trésorerie en distinguant d'une part les opérations transversales de coordination et de pilotage et d'autre part les différentes phase de l'exécution d'une opération de trésorerie ;
- des fiches « documents d'exploitation » : constituent des documents utilisés de manière pratique à divers différents stades de la procédure.

En ce qui concerne la forme, les différentes fiches du manuel de procédures auront un code rappelant leur référence principale qui seront paginées et datées. La mention « originale » sera affectée si la procédure est nouvelle ou « mise à jour » si la procédure est ancienne.

### 6.1.3. Structure du manuel de procédures

La structure du manuel des procédures doit être définie en accord avec le Directeur général afin d'entamer la rédaction des procédures. Nous avons les tableaux ci après pour illustrer les propositions faites au Directeur Général.

**Tableau 4 : Proposition n° 1 de structure**

	Sous procédure		Mise à jour
<i>TRAWSILA</i>	Fonction :		Date :
Réftâche	Description	N° revision	Matérialiser par :

Source: Nous-même.

**Tableau 5 : Proposition n°2 de structure**

<i>TRAWSILA</i>	Cycle :	Référence : Fiche :	
		Mise à jour :	
Procédure :			
Opérations	Supports	Intervenants	Description des tâches

Source : nous même

➤ **Avantages et inconvénients de la proposition n°1**

L'avantage de la première proposition est qu'elle présente les délais d'exécution. Cependant elle semble être un peu surchargée et nécessite un effort supplémentaire de compréhension.

➤ **Avantages et inconvénients de la proposition n° 2**

La deuxième proposition présente l'avantage d'être moins surchargée et plus compréhensible. Le plus important et prioritaire pour l'agent est d'identifier avec facilité la tâche à exécuter, les intervenants, la manière dont elle est réalisée et les supports permettant sa réalisation. Le Directeur général a choisi la deuxième proposition du fait des avantages qu'elle présente par rapport à la première.

#### 6.1.4. Validation du manuel de procédures

La validation du projet du manuel de procédures s'est faite lors d'une réunion avec la Direction Générale de l'Entreprise de Construction Générale. Nous avons soumis le manuel des procédures à la Direction Générale pour approbation. Les résultats de nos investigations ont été présentés et la Direction Générale a marqué son accord pour que le manuel de procédures soit appliqué.

## 6.2. Présentation du manuel de procédures

### 6.2.1. Diffusion du manuel

La diffusion du manuel de procédure sera faite sur support papier. La Direction Générale de TRAWSILA WEST AFRICA souhaite conserver la version électronique afin de le mettre en ligne. Cette mesure permettra à l'entreprise d'avoir toujours une copie en cas de perte du manuel de procédure en support papier. Nous avons aussi demandé la liste des personnes devant prendre connaissance du manuel dans le but de leur présenter les procédures rédigées.

#### I. DOMAINE D'APPLICATION :

Ce manuel est strictement interne à TRAWSILA, et s'applique uniquement à la description de procédures relatives aux opérations d'encaissement, de décaissement, de comptabilisation (enregistrement), et de contrôle.

#### II. DESTINATAIRES :

- Direction générale ;
- Direction financière, administrative et comptable.

#### V. MODE D'UTILISATION

Pour utiliser ce manuel, se référer principalement au plan général.

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

La colonne « **Étapes** » indique les différentes séquences, les étapes de la procédure.

La colonne « **Intervenants** » identifie l'agent à qui incombent les « **tâches à effectuer** ».

La colonne « **Supports** » définit les pièces ou les documents comptables sur lesquels doivent se matérialiser les tâches.

De même, des règles de gestion sont aussi définies avant de prendre connaissance des diverses tâches spécifiques.

## VI. MISE À JOUR

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

### 6.2.2. Présentation du manuel de procédures

Nous présenterons le manuel de procédures dans cette section. Pour cela nous exposerons l'objet de chaque procédure, le champ d'application, les règles de gestion et les objectifs de contrôle interne.

	<b>Direction :</b> Administrative et Financière	<b>TRE-01</b>
	<b>Cycle :</b> Trésorerie	
	Index des procédures	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

Gestion de la caisse TRESO - 01

Approvisionnement de la caisse TRESO - 02

Encaissement des créances TRESO - 03

Paiement des factures par banque TRESO - 04

Paiement des factures par caisse TRESO - 05

Gestion des comptes bancaires TRESO - 06

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-01</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Gestion de la caisse	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

## 1. OBJET

La procédure a pour objet d'assurer le bon fonctionnement de la caisse en garantissant la gestion saine et rigoureuse.

## 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les opérations de tenue, de conservation des valeurs et de contrôle de la caisse.

## 3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les actifs de la caisse sont bien protégés
- les risques de détournement par la création de dépenses fictives, création de documents de paiement sont maîtrisés;
- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables ;
- le système de contrôle périodique des existants en caisse est mis en place.

## 4. REGLES DE GESTION

- la caissière tient la caisse pour financer les menues dépenses éligibles ;
- un brouillard de caisse est édité à l'enregistrement chronologique et quotidien de toutes les opérations d'entrées et de sortie de fonds ;

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-01</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Gestion de la caisse	<b>Mise à jour</b> :
	Sous-procédures	

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Etapes	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
Suivi des opérations de la caisse	Assistant du chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fait l'état des valeurs détenues en caisse ;</li> <li>- joint le brouillard de caisse ;</li> <li>- transmet au Chef comptable le brouillard de caisse et les espèces ;</li> </ul>	Brouillard de caisse
	RAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- édite le journal de caisse ;</li> <li>- fait le comptage physique des espèces en caisse ;</li> <li>- rapproche les soldes théoriques des soldes en caisse ;</li> <li>- rédige le PV de caisse ;</li> <li>- signe avec l'assistant ;</li> <li>- remet les éléments de contrôle au caissier;</li> </ul>	Journal de caisse  Brouillard de caisse, Procès verbal
	Assistant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- récupère les pièces contrôlées ;</li> <li>- fait une copie du brouillard et du journal de caisse qu'il joint au PV de caisse ;</li> <li>- classe le tout dans le chrono</li> <li>- « inventaire de caisse »</li> </ul>	Copie du brouillard de caisse, copie du journal de caisse, classeur «inventaire de caisse »

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-02</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Approvisionnement de la caisse	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

### 1. OBJET

Assurer l'approvisionnement de la caisse de l'entreprise pour assurer son fonctionnement de façon régulière.

### 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à chaque fois que le niveau des encaisses atteint trente mille francs (30000)

### 3. OBJCETIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que l'approvisionnement est autorisé par des personnes habilitées ainsi que les risques de détournement sont faibles.

### 4. REGLES DE GESTION

- le niveau d'approvisionnement de la caisse est fixé à cent mille (100000) Francs;
- la différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que La caisse soit exacte

En cas d'écart, les justificatifs doivent être fournies ;

- un arrêté de la caisse est fait avant tout réapprovisionnement par la caissière
- la caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-02</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Approvisionnement de la caisse	<b>Mise à jour</b> :
	Sous-procédures	

## 5. DESCRIPTION DE LA TACHE

Étapes	Intervenant	Tache à Effectuer	Supports
Arrêté de la caisse	Caissier	Lorsque le solde de la caisse devient inférieur ou égal à FCFA. 500.000, procède à l'arrêté du journal de caisse	Journal de caisse
	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que le montant de chaque pièce correspond à celui du (des) justificatif (s) joint (s). Vérifie ensuite que le cumul des pièces correspond au total de son journal.</li> <li>- Ensuite, fait un inventaire physique des espèces de caisse qu'il compare au solde du journal manuel et au solde comptable.</li> <li>- Vise l'arrêté de caisse et transmet tous les documents au Chef comptable</li> </ul>	Journal de caisse
Établissement du chèque de réapprovisionnement	CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procède à un contrôle arithmétique et un pointage des pièces justificatives avec le journal de caisse.</li> <li>- en cas d'erreurs, il se rapproche du caissier. Dans le cas contraire, vise l'arrêté et le transmet au DAF accompagné d'un chèque de réapprovisionnement à l'ordre du caissier.</li> </ul>	Chèque de réapprovisionnement

Étapes	Intervenant	Tache à Effectuer	Supports
	DAF	Le DAF vérifie le correct établissement de l'arrêté de caisse (contrôle arithmétique, contrôle physique des pièces à l'appui) et l'existence du visa du Chef comptable, vise et signe le chèque et le soumet à la signature du Directeur général ou d'un second signataire. Ce dernier vérifie l'existence de tous les visas requis avant de signer le chèque. Le chèque signé est retourné au DAF qui le transmet au caissier	chèque
Alimentation de la caisse		Dès réception du chèque signé, le DAF ou un coursier se rend à la banque, encaisse le chèque et reverse les espèces dans la caisse	Chèque signé
	Caissier	Etablit ensuite une pièce de caisse recette et renseigne son journal de caisse. Il transmet les documents au Chef comptable.	Pièce de caisse
	CC	Enregistre l'alimentation de la caisse dans le journal de banque à partir du module de comptabilité générale.  Nota: Le plafond de caisse est fixé à 500 000 FCFA.	journal de caisse

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-02</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Approvisionnement de la caisse	<b>Mise à jour :</b>
	<b>Sous-procédures</b> : inventaire de la caisse	

Étapes	Intervenant	Tache à Effectuer	Supports
Inventaire de la caisse	DAF	<p>Dans le cadre du contrôle régulier de la caisse siège, le Chef comptable doit procéder à l'arrêté de la caisse, tous les 15 jours sous la supervision du DAF.</p> <p>Par ailleurs, des contrôles de caisse inopinés doivent être réalisés au moins toutes les semaines. Ces contrôles sont effectués sous la supervision du DAF.</p>	Arrêté de caisse
Dresser l'arrêté du journal de caisse	Agent de l'inventaire Caissier	Dès l'arrivée de l'agent chargé d'effectuer l'inventaire de la caisse, le caissier dresse l'arrêté du journal de caisse en récapitulant toutes les opérations intervenues depuis le dernier arrêté et en déterminant le solde du journal à ce jour.	Journal de caisse
Vérification de l'arrêté		L'agent chargé de l'inventaire procède à la vérification de l'arrêté effectué par le caissier. Pour cela, il effectue un inventaire physique de la caisse et établit un procès-verbal de caisse. L'analyse des pièces de caisse provisoires en suspens fait partie intégrante du contrôle	PV de caisse Arrêté de caisse

Etapes	Intervenant	Tache à Effectuer	Supports
Contrôle arithmétique et rapprochement	Agent de l'inventaire	L'agent chargé de l'inventaire effectue un contrôle arithmétique et rapproche le solde physique ainsi obtenu avec celui du journal arrêté par le caissier et avec le solde comptable. Tout écart entre le solde physique et le solde comptable doit être immédiatement expliqué et analysé.	Journal de caisse
Contrôle du PV de caisse	CC DAF	Le Procès-verbal indique la différence de caisse entre le journal de caisse et le P.V. de caisse. Le procès-verbal est signé conjointement par l'agent chargé de l'inventaire qui y mentionne sa fonction et le caissier. Le procès-verbal est ensuite transmis au Chef comptable, lequel après contrôle le transmet au DAF.	PV de caisse
	DG	En cas d'anomalies majeures le Chef comptable en rapport avec le DAF informe le DG qui décidera des actions à entreprendre.	PV de caisse

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-03</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Encaissement des créances	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

### 1. OBJET

Assurer les encaissements des factures client

### 2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est applicable à tous les encaissements liés aux prestations de services fournies par l'entreprise.

### 3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement de recettes sont nulles ou minimales ;
- les recettes réalisées sont correctement évaluées ;
- les recettes réalisées sont correctement comptabilisées

### 4. REGLES DE GESTION

- les chèques doivent être barrés et libellés au nom de l'entreprise ;
- les chèques reçus et non barrés doivent l'être immédiatement au moment de la réception ;
- les titres de paiement reçus sont systématiquement rapprochés des pièces justificatives correspondantes.
- les chèques reçus doivent être immédiatement déposés à la comptabilité pour encaissement.
- les chèques sont remis à l'encaissement le plus rapidement possible.

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-03</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Encaissement des créances	<b>Mise à jour</b>
	<b>Sous-procédures</b> : encaissement par chèque	:

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Etape	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
Au niveau du siège contrôle des chèques reçus	DAF DG	<p>Après la fermeture de la caisse, le caissier trie les chèques de la journée par banque et les envoie au CSF.</p> <p>A la réception des chèques, le chef comptable s'assure que chaque chèque est correctement rempli, à savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le montant est porté en chiffres et en lettres,</li> <li>- les montants en chiffres et en lettres correspondent l'un à l'autre,</li> <li>- le bénéficiaire indiqué est TRAWSILA</li> <li>- le chèque est barré et signé.</li> </ul> <p>En cas d'anomalie, il prépare un courrier à l'attention de l'émetteur du chèque en lui demandant de compléter ou de refaire son chèque.</p>	
		<p>Le courrier est soumis au Directeur Général qui, après signature, le transmet accompagné du chèque à son secrétariat pour expédition.</p> <p>Des copies du chèque sont transmises au DAF et à la Direction Commerciale pour information et suivi.</p>	
	DAF	<p>Le DAF remet au comptable une copie du courrier pour classement dans l'ordre d'arrivée dans un chrono prévu à cet effet.</p>	

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-03</b>
--	---	---------------

	<b>Cycle : Trésorerie</b>	
	<b>Procédures : Encaissement des créances</b>	<b>Mise à jour</b>
	<b>Sous-procédure 2 : encaissement par chèque</b>	:

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Au niveau des sites	PM RFC Caissier CC	<p>Les chèques sont reçus et enregistrés par le Responsable Financier et Comptable dans un cahier prévu à cet effet.</p> <p>Le Responsable Financier et Comptable s'assure que chaque chèque est correctement rempli, à savoir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le montant est porté en chiffres et en lettres</li> <li>- les montants en chiffres et en lettres correspondent l'un à l'autre,</li> <li>- le bénéficiaire indiqué est TRAWSILA</li> <li>- le chèque est barré et signé.</li> </ul> <p>En cas d'anomalie, il prépare un courrier à l'attention de l'émetteur du chèque en lui demandant de compléter ou de refaire son chèque.</p>	Chèque reçu
		<p>Le courrier est soumis au Plant Manager qui, après signature, le transmet accompagné du chèque à son secrétariat pour expédition.</p> <p>Le secrétariat du Plant Manager remet au Responsable Financier et Comptable une copie du courrier pour classement dans l'ordre d'arrivée dans un chrono prévu à cet effet.</p>	

Etape	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
Préparation du bordereau	DAF PM CC ou RFC	<p>Le Chef Comptable ou le Responsable Financier et Comptable selon le cas prépare ensuite le bordereau de remise de la manière suivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il remplit le bordereau de remise en indiquant pour chaque chèque:</li> <li>- la banque et le numéro du chèque</li> <li>- la date d'émission du chèque,</li> <li>- le montant du chèque,</li> <li>- le nom de l'émetteur du chèque</li> <li>- Il pointe le bordereau avec les chèques avant de le totaliser sur bande machine.</li> <li>- Il agrafe la bande machine au bordereau.</li> <li>- Il prépare l'endossement du chèque avec le tampon prévu à cet effet.</li> <li>- Il classe les bordereaux et les chèques correspondants dans un parapheur, avec la bande machine de totalisation sur chaque bordereau.</li> <li>- Il transmet le parapheur au DAF (pour le siège) et au Plant Manager (pour les sites)</li> </ul>	
		<p>Le Directeur Financier et Comptable ou le Plant Manager s'assure du correct établissement des bordereaux de remise, vérifie et pointe les bandes machines.</p>	

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-03</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Encaissement des créances	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures 2 : encaissement par espèces (Petit Montant)	

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Réception des espèces pour encaissement	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réceptionne les espèces;</li> <li>- vérificative la conformité du montant du règlement avec la facture classée dans les archives de FC;</li> <li>- établit un bordereau d'encaissement en espèces par le client et par lui-même;</li> <li>- constate l'entrée en caisse dans cahier de suivi des mouvements de caisse et transmet la pièce de caisse au comptable.</li> </ul>	Espèces pièces de caisse
Enregistrement de l'opération	CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistre l'opération dès réception;</li> <li>- établit un bordereau de remise à l'encaissement, selon les mêmes procédures décrites pour les encaissements par chèque.</li> </ul>	Pièces de caisse

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-04</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par banque	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

### 1. OBJET

La procédure a pour objet de régler les factures en contrepartie des fournisseurs livrées ou des prestations effectuées par chèque

### 2. CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique aux règlements de factures par chèque ou par virement bancaire.

### 3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- tous les paiements sont autorisés par des personnes habilitées ;
- les enregistrements des factures et des paiements sont exhaustifs ;
- les risques de détournement sont minimes
- il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles

### 4. REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire
- les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » ;
- les factures doivent toujours portées le numéro du bon de commande correspondant ;
- les factures de montants inférieurs à cent mille (100 000) Francs sont réglées par la caisse;
- toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-04</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par banque	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

### 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Etape	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
réception des pièces justificatives au niveau du siège	CC	<p>A la réception des pièces justificatives des dépenses à régler, il vérifie l'existence des visas sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'original du bon de commande (BC),</li> <li>- l'attestation du service fait ou du bon de livraison (BL),</li> <li>- l'original de la facture avec la mention BON A PAYER</li> <li>- le Procès - Verbal de réception (PVR)</li> <li>- le Procès Verbal de dépouillement (PVD)</li> </ul>	<p>BC BL Facture PVR PVD</p>
		<p>En cas d'anomalie, il retourne la liasse au responsable du service qui avait engagé la dépense et obtient de lui les informations manquantes. En l'absence d'anomalie, le il prépare l'ordre de paiement.</p>	
Au niveau des sites	PM RFC	<p>A la réception des pièces justificatives des dépenses à régler, il vérifie l'existence des visas sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'original du bon de commande (BC),</li> <li>- l'attestation du service fait ou du bon de livraison (BL),</li> <li>- l'original de la facture avec la mention BON A PAYER</li> <li>- PV de réception,</li> <li>- PV de dépouillement</li> </ul> <p>En l'absence d'anomalie, il prépare l'ordre de paiement et le chèque.</p>	<p>BC BL Facture PVR PVD</p>

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Établissement de l'ordre de paiement	DAF ou PM	<p>établit l'ordre de paiement en trois (3) exemplaires. Il renseigne minutieusement sur l'ordre de paiement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le bénéficiaire du règlement,</li> <li>- le montant à régler,</li> <li>- l'objet du règlement (numéro et date de la facture fournisseur, alimentation de la caisse, avances au personnel etc.),</li> <li>- les références des pièces qui justifient le règlement.</li> </ul>	Ordre de paiement
Établissement du chèque : Au niveau du siège	DAF	Il établit ensuite le chèque (ou l'ordre de virement) et l'agrafe à l'ordre de paiement. Puis, le Chef Comptable transmet la liasse au Directeur Financier et Comptable.	Chèque ou Ordre de paiement
Au niveau des sites	PM CC ou RFC	Le Responsable Financier et Comptable fait une première signature sur l'ordre de paiement ou le chèque avant transmission au Plant Manager pour seconde signature	Chèque ou Ordre de paiement
Vérification et signature au niveau du siège		<p>Il s'assure que les chèques et les ordres de paiement sont bien établis. Il vérifie en particulier que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le montant en chiffres correspond au montant en lettres,</li> <li>- le bénéficiaire du chèque est le fournisseur (dans le cas du règlement d'une facture fournisseur) ou celui inscrit sur l'ordre de paiement (dans les autres cas),</li> <li>- les totaux en chiffres de l'ordre de paiement sont identiques au montant en lettres.</li> </ul> <p>En cas d'anomalie, il retourne la liasse au Chef Comptable pour correction. il signe l'ordre de paiement et le transmet au Directeur Général (DG) ou au second signataire habilité à engager la société.</p>	Chèque ou Ordre de paiement

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
		<p>Le DG ou le deuxième signataire s'assure que la signature du Directeur Administratif et Financière a été apposée :</p> <p>En cas d'anomalie, la liasse est retournée au DAF qui se rapproche du Chef Comptable pour la correction des erreurs.</p> <p>En l'absence d'anomalie, le DG ou le deuxième signataire vise l'ordre de paiement et signe les chèques avant de retourner la liasse au Directeur Financier et Comptable</p>	
<p>Au niveau du site</p>	<p>RFC DAF ou PM</p>	<p>En cas d'anomalie, il retourne la liasse au Responsable Financier et Comptable pour correction.</p> <p>En l'absence d'anomalie, le Plant Manager signe l'ordre de paiement et le cheque s'étant assuré au préalable que la signature du Responsable Financier et Comptable a été apposée en premier lieu.</p> <p>Après signature le Plant Manager transmet au RFC les documents signés.</p>	<p>Chèque ou Ordre de paiement</p>
<p>remise du cheque et classement: Au niveau du siège</p>	<p>DAF CC</p>	<p>Il indique: la date effective du règlement. Il mentionne le numéro d'ordre du paiement sur le BC et sur la facture. Il transmet le cheque au coursier de la société qui le remet au bénéficiaire par cahier de transmission contre décharge. il transmet ensuite la liasse facture/BC/ordre de paiement/copie du cheque au comptable pour imputation.</p>	<p>Chèque ou Ordre de paiement</p>
<p>au niveau du site</p>	<p>PM RFC</p>	<p>le responsable financier et comptable indique la date effective du règlement. Il mentionne le numéro d'ordre du paiement sur le BC et sur la facture. Il transmet le cheque au secrétariat ou au coursier qui le remet au bénéficiaire par cahier de transmission contre décharge. il joint la liasse ordre de paiement/copie du cheque pour imputation.</p>	

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Règlements des factures	CC	<p>enregistre les chèques dans le brouillard de banque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prépare les bordereaux de remise de cheque avec photocopies des chèques;</li> <li>- paye les fournisseurs contre décharges des bordereaux de remise de chèques;</li> <li>- appose le cachet de paiement sur les facture réglées et mentionne: la date de paiement ou de l'ordre de virement;</li> <li>- joint l'original du bordereau à la facture réglée;</li> <li>- classe les factures réglées avec toutes les pièces (BC, BL, bordereau de remise de chèque) dans le chrono banque correspondant.</li> </ul>	bordereau de remise de chèques

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-05</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par caisse	<b>Mise à jour</b> :
	<b>Sous-procédures</b> :	

### 1. OBJET

Régler en espèces les factures reçues par TRAWSILA.

### 2. CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique pour les règlements en espèces des fournisseurs en contrepartie des prestations ou travaux effectués ou des fournitures livrées

### 3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- tous les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive;
- les enregistrements des factures et des paiements sont exhaustifs
- les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de document de paiement de dépense fictive) sont nulles ou minimales ;
- les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.

### 4. REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire
- les factures doivent être certifiées, liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » avec visa du chef comptable et du DAF ;
- les factures doivent toujours porter le numéro du bon de commande correspondant ;
- toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-05</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par caisse	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures : le montant est connu avec précision	

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Établissement de la demande d'approvisionnement	Chef de service	Le chef de service demandeur établit une demande d'approvisionnement qu'il vise. Il précise l'objet de la demande. La demande est ensuite agrafée aux pièces justificatives de la dépense (facture, pro forma, devis, etc.) et ensuite transmise au DAF pour autorisation.	Demande d'approvisionnement
Autorisation du décaissement	DAF	Le Directeur Administratif et Financière (DAF) s'assure que la demande d'approvisionnement est correctement établie (existence des visas, etc.). En l'absence d'anomalie, il appose son visa sur la demande d'approvisionnement et la transmet au caissier.	Demande d'approvisionnement
Décaissements	Caissier	Le caissier s'assure que la demande d'approvisionnement est : - visée par le chef du service demandeur, et par le DAF, - accompagnée des pièces justificatives. Le caissier établit une pièce de caisse dépense pré numérotée sur lequel il va inscrire : - la référence de la demande d'approvisionnement, - les références des pièces justificatives, - la nature du décaissement, - le montant global.	Demande d'approvisionnement

Etape	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
Contrôle des décaissements	cv	<p>Le caissier enregistre les pièces de caisse au fur et à mesure de leur établissement dans un journal manuel de caisse.</p> <p>En fin de journée, le caissier procède à l'arrêter de sa caisse et effectue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la totalisation des colonnes encaissements et décaissements</li> <li>- le calcul du solde par différence entre les encaissements et décaissement.</li> </ul>	Journal de caisse
Comptabilisation des opérations de décaissements	CC Caissier	<p>Le comptable s'assure que les pièces de caisse qu'il a reçues du caissier sont correctement reportées sur le Brouillard de caisse.</p> <p>Il procède ensuite à l'imputation de chaque pièce de caisse sur un bordereau d'imputation unique</p> <p>Le Comptable procède à la saisie de la pièce dans la comptabilité.</p> <p>Le caissier, compte son encaisse et s'assure qu'elle est égale au total de son journal de caisse.</p> <p>Après ses contrôles, le caissier agrafe les pièces de caisse de la journée au brouillard de caisse, le vise, et transmet le tout au Chef Comptable.</p>	Brouillard de caisse

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-05</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par caisse	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures: le montant n'est pas connu avec précision	

Il peut arriver qu'une dépense soit prévisible mais inconnue quant à son montant exact.

Dans ce cas le caissier pourra être autorisé à faire une sortie provisoire de trésorerie sous forme d'avance à justifier.

La partie bénéficiaire de l'avance ainsi faite remettra au caissier un «Bon provisoire».

Ce bon provisoire, véritable valeur sera conservée dans la caisse et compté comme les espèces qu'il remplace en attendant le retour des pièces justificatives de dépenses.

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

Les «Bons provisoires» ne sont pas à enregistrer. Ils resteront dans la caisse sous la responsabilité du caissier jusqu'à leur retrait après réception des pièces justificatives.

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-05</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Paiement des factures par caisse	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures : le montant n'est pas connu avec précision	

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Établissement de la demande de dépense	DAF CC	Le chef de service établit une demande de dépense provisoire qu'il vise. Il précise l'objet de la demande La demande est ensuite transmise au Chef comptable puis au Directeur Administratif et Financière	Demande de dépense
Autorisation du décaissement	DAF	Le Chef Comptable s'assure que la demande de dépense provisoire est correctement établie (existence des visas, etc.). En l'absence d'anomalie, il appose son visa sur la demande de dépense provisoire qu'il transmet au DAF lequel après contrôle et visa, la retourne au chef comptable qui transmet au caissier	Demande de dépense
Décaissements	Caissier	Le caissier s'assure que la demande de dépense provisoire est: - visée par le directeur concerné, - le chef comptable et le DAF Le caissier établit une pièce de caisse dépense provisoire sur lequel il va inscrire: - la référence de la demande de dépense, - la nature du décaissement, - le montant global du préfinancement	Demande de dépense

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Régularisation des demandes de dépenses	CC Chef de service	Le caissier n'enregistre pas les pièces de caisse provisoire et devra attendre la production des pièces justificatives pour l'imputation dans un journal manuel de caisse. Toute demande de dépense provisoire émise doit être régularisée dans la journée.	Demande de dépense Facture d'achat Pièce de caisse
Régularisation des demandes de dépense	Chef de service Caissier	Si l'achat est effectué, le service demandeur envoie au caissier la facture d'achat. Le caissier annule la demande provisoire et établit une pièce de caisse dépense du montant de la facture. Le reliquat éventuel est remis dans la caisse. Si l'achat n'est pas effectué, le service demandeur restitue la somme au caissier qui annule la pièce de caisse provisoire.	Demande de dépense Facture d'achat Pièce de caisse

	<b>Direction</b> : Administrative et Financière	<b>TRE-06</b>
	<b>Cycle</b> : Trésorerie	
	<b>Procédures</b> : Gestion des comptes bancaires	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

## 1. OBJET

La procédure a pour objet de permettre le suivi des opérations de banque (dépôts, retraits), mais aussi rapprocher les relevés bancaires des comptes banque tenus par l'entreprise.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

Cette procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts au nom de TRAWSILA. Elle est initiée par le Chef Comptable et les Responsables Financiers et Comptables à la fin de chaque mois, après réception du relevé bancaire.

## 3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure vise à s'assurer :

- de la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux des comptes banque tenus par TRAWSILA et les éléments contenus dans le relevé de compte des banques (états de rapprochement);
- que les comptes de trésorerie sont régulièrement analysés et justifiés et que tout dépôt- retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.

## 4. REGLES DE GESTION

- le comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants.
- le Directeur Général et le conseiller Financier (signataire suppléant) sont les seuls signataires autorisés à mouvementer les comptes bancaires de TRAWSILA.
- un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par l'assistant comptable, et contrôlé par le comptable et le DAF.

	<b>Direction :</b> Administrative et Financière	<b>TRE-06</b>
	<b>Cycle :</b> Trésorerie	
	<b>Procédures :</b> Gestion des comptes bancaires	<b>Mise à jour :</b>
	Sous-procédures	

## 5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Etape	Intervenants	Taches a effectuer	Supports
Réception des relevés	<p>DAF</p> <p>RFC</p> <p>CC</p> <p>Service courrier</p>	<p>Dès réception du relevé bancaire, le service courrier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appose le cachet "courrier arrivée" sur le relevé bancaire avec:</li> <li>- la date d'arrivée</li> <li>- le numéro interne du relevé (numérotation chronologique annuelle) le nom de la banque</li> <li>- transmet le relevé à la DAF ou au Responsable Financier et Comptable accompagné du registre courrier qu'il fait décharger. Dès réception, le DAF le vise et le transmet au Chef comptable.</li> </ul> <p>Le Chef comptable ou le Responsable Financier et Comptable s'assure que le solde du relevé précédent correspond au report de solde du relevé qu'il vient de recevoir.</p>	Relevés bancaires

Etape	Intervenants	Taches à effectuer	Supports
Établissement du rapprochement	A.C	<p>Les assistants comptables établissent le rapprochement bancaire suivant le modèle ci-contre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pointe sur le relevé bancaire édité par la banque, sur le journal de banque tenu par TRAWSILA et sur le précédent rapprochement bancaire, les écritures inscrites sur le relevé bancaire, et qui trouvent leur correspondant sur le journal de banque du mois ou sur le rapprochement bancaire du mois précédent, dans la partie droite &lt;&lt; débits passés dans nos livres et non crédités par la banque&gt;&gt; ;</li> <li>- effectue les réajustements nécessaires de sorte que les soldes soient égaux et contraires ;</li> <li>- indique le mois pour lequel est effectué le rapprochement de compte bancaire ;</li> <li>- signe l'état de rapprochement bancaire et le transmet au RAF.</li> </ul>	Relevés bancaires à la date de rapprochement journal de banque pour la même période l'état de rapprochement du mois précédent
Vérification de l'état de rapprochement et Apurement des suspens	RAF	<p>Le Chef comptable transmet des copies des États de rapprochement bancaire approuvé au comptable. Le Chef Comptable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- apure les pièces comptables en suspens;</li> <li>- appose le cachet «comptabilisé » sur les états</li> </ul>	l'état de rapprochement bancaire
Classement	CC RFC	Il classe la copie des états de rapprochement bancaires et tous les documents y afférents (copie des pièces faisant l'objet de réclamations, extraits des comptes banques par banque et par mois).	L'état de rapprochement bancaire
Régularisation	CC	<p>Il passe les écritures de régularisation. Les erreurs commises par la banque et détectées lors du rapprochement bancaire, doivent faire l'objet d'une réclamation auprès de la banque</p>	L'état de rapprochement bancaire

### 6.2.3. Autres Recommandations

Pour l'application efficiente du manuel de procédures administratif et comptable élaboré par le cabinet en faveur de Trawsila, les recommandations suivantes sont proposées :

- recruter dans les plus brefs délais un Auditeur interne pour veiller sur le système de contrôle interne et la bonne application du manuel de procédures.
- mettre en place des moyens de protection appropriés des actifs de l'entreprise (coffre-fort avec deux clés distinctes, système d'alarme etc....)
- concevoir un plan de formation pour tout le personnel technique comme administratif
- versifier en permanence que les procédures sont comprises et bien appliquées par tout le personnel de Trawsila
- définir clairement les pouvoirs, délégations et responsabilités de chacun en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'organisation tout en privilégiant la séparation des fonctions et des tâches.
- privilégier les paiements par chèques au détriment des règlements par caisse.
- prévoir un budget annuel ou périodique.
- prévoir un seuil pour la caisse et éviter des dépassements ostentatoires
- Que tous les imprimés utilisés se présentent au moins en trois exemplaires pour une meilleure information.
- vérifier à ce que les supports soient correctement remplis, les coupons détachés et transmis au service intéressé
- veiller à ce que tous les supports utilisés soient classés par catégorie et par période
- veiller à ce que les supports remplis ne souffrent d'aucune rature, surcharge, ni de blanc
- disposer des cachets pour chaque service et chaque directeur

### Conclusion

La conception de manuel de procédure pour la direction financière de TRAWSILA répond à un besoin réel de réorganisation de l'entreprise. Sa conception a été faite de telle sorte que sa compréhension soit aisée pour tous les utilisateurs. De plus, ce manuel sera mise à jour pour garantir la constance de son efficacité.

### **Conclusion de la deuxième partie**

La phase pratique nous a permis de réaliser la complexité dans la mise en œuvre de ce chef-d'œuvre, surtout pour une entreprise comme TRAWSILA qui ne disposait pas réellement de procédures formalisées.

Néanmoins, malgré cette difficulté, l'évaluation du contrôle interne a permis de dégager certaines faiblesses dans le fonctionnement, ce qui a favorisé la réalisation d'un manuel de procédures du cycle de trésorerie.

Toutes les entreprises soumises au droit des sociétés commerciales ont l'obligation de disposer d'un manuel de procédures afin de respecter non seulement la loi mais de façon particulière, de garantir le suivi et la fiabilité de ses opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Le manuel de procédures constitue un référentiel pour l'auditeur. En effet dans l'évaluation du contrôle interne d'une entité, il faut tout d'abord revoir les procédures. De ce fait l'existence d'un manuel permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne. Par ailleurs, le manuel de procédure constitue un support très important pour les nouveaux employés dans la mesure où il leur permet de s'intégrer au sein de l'entreprise sans trop de travail supplémentaire. Ce qui signifie que l'entreprise peut économiser beaucoup de temps et donc beaucoup d'argent.

Ce travail au quel nous avons participé devrait permettre à Trawsila de créer un service d'audit interne. Cela est illustré dans la FRAP par le passage de "URINE" à "LAREINE" (voir page 74).

Les procédures écrites dans le manuel se rapportent aux opérations de la trésorerie de Trawsila. D'une part, au niveau des encaissements nous pouvons citer les procédures d'encaissement par chèque et les procédures de comptabilisation des opérations bancaires. D'autres parts au niveau des décaissements nous pouvons citer les procédures de règlement par chèque ainsi que leur comptabilisation. D'autres procédures décrivent non seulement la tenue de la caisse, son réapprovisionnement mais aussi son inventaire. Certaines procédures sont subdivisées en sous-procédures afin de les rendre plus compréhensibles.

En effet, les membres de la Direction Générale aussi bien que les opérationnels se sont engagés et impliqués pour mettre à notre disposition des informations nécessaires à la rédaction du manuel. Cette disponibilité des employés a permis d'accomplir avec succès et satisfaction au sein de l'organisation. Cette étude a pour objectif de montrer au dirigeant de l'entreprise l'importance d'un manuel de procédures et son utilité pour atteindre son objectif de rentabilité.

Nous pouvons à la lumière de cette mission d'élaboration du manuel des procédures dire que la mise en place d'un tel outil dans toutes les entreprises pourrait contribuer à la réalisation des objectifs des dirigeants. Ainsi le respect des procédures décrites par le tout le personnel participerait à rendre TRAWSILA performant et l'efficace. Car, les comptes annuels seront réguliers, sincères et donneront une image fidèle du résultat des opérations et les actifs de l'entreprise seront sauvegardés.

Cependant, il faut noter que le manuel de procédures n'est pas figé. Il doit être régulièrement mis à jour par des notes qui les complètent ou en modifiant quelques aspects à partir de l'évolution de la structure et de ses activités.

Le manuel est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation des procédures. Il faut noter que l'appréciation du manuel de procédures ne permet pas à elle seule de porter un jugement définitif sur la qualité du contrôle interne mais plutôt de faire son évaluation tout en faisant des recommandations sur les faiblesses relevées. Ainsi, on peut dire que le manuel de procédures constitue la boussole de l'entreprise.

L'évolution actuelle de la mondialisation des échanges et des marchés financiers conduit les entreprises à utiliser le SYSCOA, un référentiel comptable reconnu. Le SYSCOA en ses articles 6 (alinéa 1) et 16 les recommande aux entreprises d'élaborer un manuel de procédures.

Néanmoins, nous pouvons dire que l'institution d'un manuel de procédures qui vise à sécuriser le patrimoine des entreprises ne pourrait pas éradiquer tous les risques auxquels celles-ci s'exposent sans une bonne application des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Grille de séparation des tâches

PRESONNEL									
	Nature des tâches	Resp. Productio	Resp .co mmercial	Comptable	DAF	Resp. Logistique	Dir. d'opération et Maintenance	D.R.H	Caissier
		Demandeurs d'achat	Ex	X	X		X	X	X
Etablissement des commandes	Ex	X							
Autorisation des commandes	A				X				
Réception des articles	Ex	X				X	X		
Réception des commandes des clients	Ex		X						
Etablissement des reçus des clients	Ex		X						
Contrôle des reçus	C				X				X
Etablissement des factures et BL	Ex								X

		PERSONNEL							
	Nature des tâches	Resp. production	Dir. commercial	Comptable	DAF	Resp. Logistique	Dir. d'opération et Maintenance	D.R.H	Caissier
	Contrôle des factures et BL		X		X				
	Gestion de la caisse « petit cash »			X					
	Dépôts en banque			X					
	Retraits bancaires			X					
	Enregistrements comptables			X					
	Rapprochements bancaires			X					
	Autorisation des mouvements de fonds				X				
	Contrôle des activités de la trésorerie				X				

	PERSONNEL								
	Nature des tâches	Resp. production	Dir. Commercial	Comptable	AF	Resp. Logistique	Dir.d'opération et Mainttenance	D.R.H	Caissier
Demande de destockage matières premières et emballages pour mise en production							X		
Contrôle sur les sorties de stocks pour mise en production					X				
Préparation de la paie	Ex			X					
Contrôle du calcul des salaires	C				X			X	
Distribution des enveloppes de paie	Ex							X	

Ex : Tâche d'exécution

C : Tâche de contrôle

A : Tâche d'autorisation

En : Tâche d'enregistrement

MP : Matières premières

EMB: Emballages

**Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne**

QUESTIONS	REPONSES	
	OUI	NON
Existence d'un répertoire de fournisseurs agréés avec listes de prix ?		X
Les achats font toujours l'objet de bons de commande (BC)		X
Les livraisons sont contrôlées à la réception	X	
Les livraisons sont accompagnées de bons de livraisons (BL)	X	
Les livraisons sont accompagnées de factures	X	
Les comparaisons BC/BL/factures sont effectuées	X	
La comptabilisation des achats est toujours effectuée	X	
La comptabilisation des règlements est toujours effectuée	X	
Les ventes sont accompagnées de reçu remis au client	X	
Les ventes sont accompagnées de facture remis au client	X	
Les ventes sont accompagnées de BL remis au client	X	
La comptabilisation des ventes est toujours effectuée	X	
La comptabilisation des règlements est toujours effectuée	X	
Les rapprochements bancaires sont toujours effectués	X	
L'entrée de recettes donne toujours lieu à un bon d'entrée		X
La sortie d'espèces donne toujours lieu à un bon de sortie		X
Une fiche de stocks est renseignée pour toute entrée de stock en magasin	X	
Une fiche de stocks est renseignée pour toute sortie de stock du magasin	X	
Existence d'une comptabilité de stocks pour les produits en magasin	X	
Existence d'une comptabilité de stocks pour les pièces mécaniques		X

QUESTIONS	REponses	
	OUI	NON
Existence d'une comptabilité de stocks pour les fournitures diverses		X
La comptabilisation des entrées d'immobilisation est effectuée	X	
La comptabilisation des sorties ou cessions d'immobilisation est effectuée	X	
Existence d'un tableau d'amortissement pour les immobilisations	X	
Existence des factures d'acquisition des immobilisations	X	
Existence d'un fichier du personnel	X	
Remise de bulletins de salaires lors des paiements des employés	X	
Les prêts au personnel sont comptabilisés et déduits sur le salaire	X	

**Annexe 3 : Journal de caisse**

Date	N° pièce	Service	Demandeur	Libellé	Débit	Crédit
				<i>Report page précédente</i>		
				<i>Total page</i>		

**Signature du caissier**

**Annexe 4 : Pièce de caisse dépense**

N.....

Date :

N° Demande de dépense

Références pièces

Objet dépense

(En chiffres)

La somme de

(En lettres)

.....

**Visa Caissier**

**Visa Directeur**  
**Administratif et Financier**

Annexe 5 : FRAP Organigramme – Culture d'entreprise

FRAP ORGANIGRAMME – CULTURE D'ENTREPRISE			
CONSTATS	IMPLICATIONS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRE DE LA DIRECTION
1. Absence d'un département d'audit et de contrôle interne.	Le manque d'un département d'audit et de contrôle interne expose Wartsila à un certain nombre de risques parmi lesquels on peut citer : - le manque de fiabilité de l'information. - l'insécurité dans la sauvegarde des actifs. - le problème d'optimisation et d'inefficience des ressources de Wartsila.	1. Corriger les imperfections de l'organigramme en y ajoutant un département d'audit et de contrôle interne dont la mission est de neutraliser les risques énumérés ci-contre.  2. A défaut, nommer un auditeur/contrôleur interne	
2. Faible niveau de compréhension et d'assimilation de la culture d'entreprise par la majorité du personnel. Retard dans les réunions	Problème d'harmonisation dans la réalisation des objectifs. Problème de rigueur Mésintelligence entre agents sur comment et quand faire pour l'atteinte des objectifs du groupe.	Renforcement des capacités relatifs à la compréhension de la culture d'entreprise pour les agents afin d'assurer une meilleure réalisation des objectifs.	4
3. L'organigramme ne mentionne pas d'adjoint au DG. Les 5 directions présentées dans l'organigramme sont au même niveau hiérarchique.	En l'absence du DG, il peut y avoir des conflits parce que le problème d'intérim n'est pas réglé d'avance.	Nous suggérons les possibilités suivantes : - Désigner de manière claire un DG adjoint. - Faire une note qui systématiser que l'intérim sera assuré par tel Directeur. - Faire une note avec un intérim tournant. - Faire une note où chacun assurera l'intérim de la direction générale en ce qui concerne la direction en charge.	
4. La direction nommée direction Project and contrôle management ; le Field service, le service Order Process et le service sales support entraîne des confusions car dans la même entité on retrouve des services et directions.	Problème de Compréhension de l'architecture de cette direction.	Nous suggérons que cette direction soit appelée Direction Technique avec 2 départements :  • Département gestion des projets et maintenances • Département Field service et Process	5

Annexe 6 : FRAP Procédures et contrôle interne

## FRAP PROCEDURES ET CONTRÔLE INTERNE

CONSTATS	IMPLICATIONS	RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA DIRECTION
1. Absence de contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de maîtrise de l'entreprise.</li> <li>▪ Problème d'intégrité et de rentabilité pour la sauvegarde des actifs de Wärtsilä.</li> <li>▪ Manque de qualité au niveau du système d'information.</li> <li>▪ Inefficacité de l'utilisation des ressources de Wärtsilä.</li> <li>▪ Vulnérabilité de l'entreprise</li> </ul>	Mettre en place un service de contrôle interne ou nommer une personne responsable du contrôle interne et directement rattachée à la Direction Générale.	
2. Absence de manuel de procédures écrite pour Wärtsilä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dysfonctionnement du contrôle interne.</li> <li>▪ Non qualité du contrôle interne.</li> <li>▪ Perte de temps lors</li> </ul>	Elaborer un manuel de procédures pour Wärtsilä.	

6

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGE

- 1) AHOUANGANSI, Évariste (2006), Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 P.
- 2) 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, 1ère édition, Éditions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 166 P.
- 3) BARRY Mamadou (2004), Audit et Contrôle Interne, 2ème édition, Éditions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 267 P.
- 4) BARRY Mamadou (2009), Audit et Contrôle Interne, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 290 P.
- 5) BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000), La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint d'enis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P.
- 6) BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent (2006), Contrôle interne, Maxima, Paris. P.303
- 7) CAMPBELL, Nancy (1998), Writting Effective Policies and Procedures, AMACOM, New York, 84 P.
- 8) CAVERIVIERE, Patrick (2007), le guide de l'acheteur ; la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition Plantation, Paris, 159 P.
- 9) COLLINS Lionel & VALLIN Gérard (1986), Audit et contrôle interne: Principes, objectifs et pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, Dalloz. P.396
- 10) COOPERS & LYBRAND(1994), La nouvelle pratique du contrôle interne, Éditions d'Organisation. P.378
- 11) DAYAN, Armand (2008), manuel de gestion volume 2, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
- 12) EUSTACHE, Ebondo (2006), La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Editions l'harmattan, 349 P.
- 13) GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), De l'analyse à la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 255 P.
- 14) HAMZAQUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Paerson Éducation, Paris, 243 P.

- 15) HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
- 16) HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation. P.185
- 17) HUTEAU, Serge (2006) Le management public : Guide du manager, Editions papyrus 484 P.
- 18) IFACI & IAS(2000), Les mots de l'audit, Éditions LIAISONS, P.101
- 19) IFACI, La direction d'un service d'audit interne, IFACI, Paris. P.185
- 20) LEMANT, Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 279 P.
- 21) MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, Contrôle interne des risques, 2<sup>ième</sup> édition, Éditions d'Organisation. P.261
- 22) MENIER-ROCHER, Béatrice (2006), Le diagnostic financier, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 273 P.
- 23) NGUYEN, HONG THAI (1999), Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'harmattan, Paris, 325P.
- 24) OGIEN Dov (2006), Comptabilité et Audit bancaires, DUNOD, Paris. P.436
- 25) PIGE Benoît (2001), Audit et contrôle interne, 2<sup>ième</sup> édition, Édition EMS, P.216
- 26) PRICE Waterhouse COOPERS (2004), Rédaction d'un manuel de procédures (SYSCOHADA), P.71
- 27) RENARD Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris P.479
- 28) RENARD Jacques (2010), Théories et Pratiques de l'audit interne, éditions Eyrolles, 469 P ;
- 29) SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2003), Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 1055 P.
- 30) SION Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire: Principe de gestion, DUNOD, Paris P. 271
- 31) UEMOA (1996), SYSCOA, Comptabilité générale de l'entreprise, P.831
- 32) THAI NguyenHong (1999), Le contrôle interne: Mettre hors risques l'entreprise, Éditions l'Harmattan. P.325

**RECHERCHES INTERNET**

[Http://G:HenriFayol.htm](http://G:HenriFayol.htm)

[Http://Geronim.free.fr/compta/glossaire](http://Geronim.free.fr/compta/glossaire) (08/12/08)

[Http://wikipedia.fr/le111208\)](http://wikipedia.fr/le111208)

CESAG - BIBLIOTHEQUE