



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 21
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**Mise à jour du manuel de procédures de gestion de la
trésorerie de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement
(PNA) du Sénégal.**

Présenté par :

Macoumba NDIAYE

Dirigé par :

**Gilbert BOSSA,
Professeur associé au CESAG**

Avril 2011

DEDICACE :

Je dédie ce travail à :

- ❖ **ALLAH**, le Tout Puissant dans sa grâce et sa miséricorde qui m'a accordé la santé, le temps et la force de réaliser ce mémoire ;
- ❖ ma très chère mère qui m'a toujours soutenu et assisté dans mes ambitions ;
- ❖ mon cher père pour toutes ses bénédictions ;
- ❖ mes frères et sœurs pour leurs encouragements ;
- ❖ tous mes parents qui m'ont toujours encouragé dans mes efforts ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS :

Nous exprimons toute notre gratitude et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire, précisément :

- ❖ Monsieur **Mor NDIAYE**, de l'Assurance pour la Sécurité Sénégalaise (**ASS**) qui n'a ménagé aucun effort pour ma formation au **CESAG** ;
- ❖ A notre grand frère et ami **Omar NDIAYE** pour son soutien indéfectible ;
- ❖ Monsieur **Abdoulaye FAYE SARR**, Agent comptable particulier à la PNA pour ses encouragements ;
- ❖ Monsieur **Gilbert BOSSA**, professeur associés au **CESAG** pour ses conseils et pour avoir bien voulu nous encadrer dans la rédaction du mémoire.
- ❖ Monsieur **Matar NIANG**, Chef du service contrôle de gestion, audit interne et TIC de la PNA pour ses conseils combien précieuses et son encadrement ;
- ❖ Tout le personnel **de la PNA** pour leur franche collaboration ;
- ❖ Monsieur le directeur de l'**ISCBF** du **CESAG** et l'ensemble du corps professoral du **CESAG** ;
- ❖ A nos frères et sœurs: **Malick, Biné et Cheikh**.

Nos remerciements vont également :

- ❖ aux familles **GAYE, DIOP, NDIAYE** qui m'ont toujours remonté le moral tout le long de la formation ;
- ❖ A tous les camarades du programme **DAC promotion 2009-2010**.

ABREVIATIONS ET SIGLES

- ACP** : Agent Comptable Particulier
- AOF** : Afrique Occidentale Française
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BC** : Bon de Commande
- BL** : Bon de Livraison
- CAC** : Commissaire aux comptes
- CBT** : Chef du Bureau Transit
- CDFB** : Chef Division Finance Budget
- CG** : Contrôle de Gestion
- CSAF** : Chef Service Administratif et Financier
- CSC** : Chef du Service Courrier
- CSCGAI& TIC** : Chef Service Contrôle de Gestion Audit Interne et Technologie de l'Information et de la Communication.
- D.P.L.** : Direction de la Pharmacie et des Laboratoires
- D.C.I.** : Dénomination Commune internationale
- DG** : Directeur Général
- DG** : Directeur général
- EPS** : Etablissement Public de Santé
- f** : Faiblesse
- F** : Force
- FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FRAP** : Feuille de Révélation des Anomalies et des Problèmes
- HOADA** : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- MP** : Manuel de Procédures
- OP** : Ordre de paiement
- OR** : Ordre de recettes
- PNA** : Pharmacie Nationale d'Approvisionnement
- PNDSS** : Plan National de Développement Sanitaire et Social
- POCA** : Pratiques d'Organisation Communément Admises
- PRA** : Pharmacie Régionale d'Approvisionnement

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

REF : Référence

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TFfa : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

TRESO : Trésorerie

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure n°1 : Modèle d'analyse.....	28
------------------------------------	----

Liste des tableaux

Tableau n°1 : la présentation des résultats.....	26
Tableau n°2 : Evolution du Chiffre d'Affaires de la PNA.....	36

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements	ii
Listes des abréviations et sigles.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	v
Table des matières.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....	6
CHAPITRE 1 : Démarche conceptuelle d'un manuel de gestion de la trésorerie	7
1.1 Manuel de procédures.....	8
1.1.1 Définition.....	8
1.1.2 Objectifs du manuel	9
1.2 Manuel de procédures et le dispositif de contrôle interne	11
CONCLUSION :	13
CHAPITRE 2 : Elaboration d'un manuel de procédures du processus de trésorerie	14
CHAPITRE 2 : Elaboration d'un manuel de procédures du processus de trésorerie	14
2.1. Objets du manuel de procédures.....	14
2.2. Critères techniques du manuel de procédures.....	15
A. La cartographie des risques.....	15
B. L'organigramme	15
C. Les fiches de poste et la grille de séparation des tâches	15
D. Le diagramme de circulation.....	16
E. La qualité des hommes.....	17
F. La politique de mise à jour	17
	vi

G. La stratégie de contrôle en place	17
2.3. Structure générale du manuel	18
A. Le sommaire et l'introduction générale :.....	18
B. Le corps du manuel :	18
C. La troisième partie :	19
2.4. Collecte d'informations	20
A. Programme de travail et Prise de connaissance	20
B. L'interview	20
C. L'analyse documentaire	20
D. Questionnaire de contrôle interne.....	21
E. L'observation.....	21
2.5. Rédaction des procédures.....	21
2.6. Approbation du manuel	22
2.7. Diffusion et fonctionnement du manuel.....	22
2.8. Mise à jour et Conservation du manuel.....	22
CONCLUSION :	23
CHAPITRE 3 : Modèle spécifique de diagnostic et de mise à jour d'un manuel de procédures	24
3.1. Les fondamentaux du manuel de procédures	24
3.2. Les critères techniques à l'élaboration d'un manuel de qualité	25
Taleau n°1 : La présentation des résultats	26
3.4 L'analyse des données.....	27
CONCLUSION :	29
CONCLUSION DU CADRE THEORIQUE	30
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	31
CHAPITRE 1 : Présentation de la structure	32
1. HISTORIQUE.....	32

2. Activités et particularités	33
3. Organisation	34
4. Contexte	35
5. Analyse du cadre juridique et institutionnel de la PNA :	35
A. Les avantages :	35
B. Les obstacles :	37
C. Enjeux et perspectives	38
CONCLUSION :	39
CHAPITRE 2 : le processus de gestion de la trésorerie	40
1. Présentation du cycle de trésorerie :	40
2. Définition de la trésorerie :	41
3. Procédures du cycle de trésorerie :	41
4. Procédure de budgétisation	41
5. Procédure d'encaissement	42
6. L'encaissement en espèce	42
7. L'encaissement par chèque	43
8. Procédure de décaissement	43
9. Le décaissement ou paiement en espèces	44
10. Le décaissement ou paiement par chèque	45
11. Comptabilisation	45
12. Principes de comptabilisation :	46
13. Comptabilisation des opérations de caisse et de banque :	46
14. Suivi des comptes de liaison :	46
15. Contrôle des avoirs en caisse et dans les banques :	47
16. Maitrise des risques du processus de gestion de la trésorerie :	47
17. Objectifs de l'approche par les risques :	47
18. Identification des risques opérationnels liés au processus trésorerie :	48

CONCLUSION :	49
CHAPITRE 3 : L'identification des risques liés au processus de trésorerie de la PNA.....	50
1. La budgétisation ou estimation des niveaux d'encaisses	50
2. L'encaissement.....	50
3. Le décaissement :	50
Section 1 : Description du cycle trésorerie de la PNA.....	51
1. Les procédures d'encaissement :	51
2. Les procédures de décaissements.....	53
A. Les décaissements au comptant	53
B. Les décaissements à terme :	54
3. La gestion des comptes bancaires.....	55
4. Les procédures de contrôle :	55
Section 2 : Evaluation des procédures actuelles.....	56
1. Identification des risques	56
a) Les risques liés à la conception du manuel	56
b) Les risques liés aux processus	57
CONCLUSION :	60
CHAPITRE 4 : Mise à jour d'une procédure de trésorerie	61
Le manuel de procédures : une conception du processus de trésorerie de la PNA.	61
Index des procédures	62
Gestion des caisses.....	62
Gestion des comptes bancaires	62
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :	63
Gestion des comptes bancaires	91
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :	91
1. Encaissements.....	91

2. Paiements.....	91
3. Avis de débit et de crédit	91
CONCLUSION DU CADRE PRATIQUE	111
CONCLUSION GENERALE	112
Annexes.....	115
Bibliographie.....	147

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'ère d'une politique managériale marquée par le concept de la valeur, la recherche de la qualité à tous les niveaux de la chaîne constitutive de l'entreprise s'impose et devient de la sorte le cœur du système de management de l'entreprise.

L'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, est un acteur incontournable dans la bataille pour un développement durable.

C'est dans ce contexte, que de nouvelles politiques sont mises en œuvre pour ôter surtout aux entreprises publiques, l'étiquette d'entreprises passives et leur redorer celle d'entités compétitives.

Dans le cadre des orientations stratégiques, le Sénégal s'est doté d'une politique nationale de santé articulée autour du Plan National de Développement Sanitaire et Social (PNDSS). Le PNDSS vise notamment l'amélioration de l'état de santé de la population. L'atteinte de ces objectifs suppose, entre autres, l'existence d'une bonne politique pharmaceutique nationale.

La sempiternelle question sur le choix entre agence et société nationale, ou encore un statut qui colle mieux à sa mission à l'égard des établissements publics de santé à caractère spécial, se pose avec acuité.

Depuis 2004, le Conseil d'Administration de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PANA) a reçu comme directive présidentielle le changement de son statut, suite à une mission de contrôle, en vue de l'amélioration et de l'efficacité de sa gestion.

Conformément à cette recommandation, la PNA va bientôt changer de statut, tout en ne dérogeant pas à sa mission originelle de service public. Dorénavant la réorganisation s'impose.

La refonte d'un système d'organisation est toujours une opération très lourde, qui ne se réduit pas à une redistribution des attributions et des postes, mais implique également :

- leur révision et aussi ;
- une modification plus ou moins large des processus de l'entreprise ;
- une redéfinition importante des procédures de travail des agents.

Le bien être de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaires ni du niveau élevé de sa trésorerie mais aussi du respect des normes établies pour les organisations et de celles qu'elles se sont fixées.

La nécessité de mise à jour du manuel de procédures au sein de la PNA offre une image de transparence et de fiabilité de la gestion de l'entreprise, de son organisation, autant qu'elle constitue un guide dans l'exécution des tâches.

Quelque fois, on a tendance à imaginer que l'évolution favorable des affaires est liée à la qualité du dispositif de contrôle interne tel que le manuel de procédures, alors que l'analyse montre que malgré les atouts dont dispose l'entreprise, de nombreux risques inhérents et potentiels subsistent et menacent les résultats de l'entité de façon permanente.

C'est d'ailleurs dans cette optique que nous avons jugé nécessaire d'apporter à travers cette étude, notre modeste contribution à l'amélioration efficace du manuel de procédures.

Au Sénégal, 85 à 95 % A.F.J.C (2009)¹ des besoins nationaux en médicaments sont importés. Le système d'importation et de distribution est assuré par la PNA et les PRA pour le secteur public. A cet effet, il s'avère nécessaire pour assurer convenablement la gestion des risques inhérents y afférant, que la direction de l'entreprise procède régulièrement à une mise à jour du manuel de procédures.

Conscient que le développement de ses activités et l'amélioration de ses performances ne peuvent se faire sans des procédures formalisées et adéquates. L'entreprise s'est inscrite dans une dynamique de réactualisation des procédures de management.

En effet, le médicament et les autres produits de santé jouent un rôle essentiel dans la vie quotidienne des populations. Néanmoins, malgré les efforts de l'Etat et des partenaires au développement, les dépenses en médicament représentent en moyenne 25% A.F.J.C (2009)² du revenu hebdomadaire du ménage.

Les difficultés rencontrées pour cette direction tiennent essentiellement au fait que la gestion des urgences et des priorités ne s'accommode pas du code des marchés publics et de la réglementation de la comptabilité publique.

¹ RAPPORT PROVISOIRE &é « Diagnostique et recommandation pour une évolution institutionnelle de la PNA du Sénégal ; avril 2009 »

² RAPPORT PROVISOIRE &é « Diagnostique et recommandation pour une évolution institutionnelle de la PNA du Sénégal ; avril 2009 »

Au regard de cette situation et dans la dynamique de mise en œuvre de la réforme du cadre juridique et institutionnel, concluant sur la refonte des procédures organisationnelles, une mise à jour des procédures de gestion demeure obligatoire.

Toutefois, une évaluation récente du système A.F.J.C (2009)³ en vigueur a notamment révélé une déficience dans la disponibilité des médicaments avec, comme corollaire, des difficultés d'accessibilité pour les populations vulnérables ou démunies et sans couverture sociale.

Ces incohérences se doublent de quelques difficultés liées notamment à la coexistence avec les règles et procédures de la comptabilité publique dans un contexte de marché économique et industriel marqué par la concurrence.

Cependant, l'absence de manuel de procédures actualisé, comme instrument de base, risque d'amener l'établissement à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée.

La réorganisation des procédures permet d'une part, sur plusieurs aspects, de dégager la différence dans la gestion et dans l'établissement des comptes et d'autre part, il met en relief les responsabilités des uns et des autres dans l'élaboration, l'exécution, le suivi et l'évaluation du programme et de son budget.

Toutefois, des problèmes demeurent et devant trouver solutions dans la suite de l'étude :

- faut-il redorer la structure d'un nouveau statut ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place pour la gestion de la trésorerie ?
- quels sont les nouveaux dispositifs de contrôle interne envisagés pour la trésorerie ?
- faut-il disposer des manuels distincts de procédures administratives, financières et comptables ?

L'assainissement de cette situation passera par :

- l'adoption d'une politique pharmaceutique nationale ;
- la prise en compte de la spécificité du médicament, surtout, en période d'épidémie dans le nouveau code des marchés publics ;
- l'adaptation du cadre juridique et institutionnel de la PNA à l'évolution des affaires ;

^{3 3} RAPPORT PROVISOIRE « Diagnostique et recommandation pour une évolution institutionnelle de la PNA du Sénégal ; avril 2009 »

- la mise à jour du manuel de procédures de gestion de la trésorerie de la PNA du Sénégal.

La dernière solution nous semble la plus urgente puisqu'elle répond aux exigences de l'heure. L'importance d'un manuel de procédures pour les entreprises n'est plus à démontrer. En effet, de par leur nature, ces dernières sont appelées à exécuter des opérations dont le processus doit être scrupuleusement respecté, de crainte que, le fonctionnement normal de toute une entreprise ne soit désarticulé.

Ainsi, le manuel de procédures, qui retient notre attention parmi les différentes solutions citées en supra, constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont sa mise à jour redorerait à l'entreprise l'image fidèle.

La PNA joue un rôle majeur dans le secteur pharmaceutique national en raison de l'intensité des flux qui s'effectuent sur la plateforme hospitalière entre autres.

Le niveau de compétitivité étant de plus en plus élevé, ceci impose une amélioration de la qualité des services offerts à une clientèle de plus en plus exigeante. Face à ces exigences, l'une des priorités de l'entreprise est d'assurer sa continuité en mettant en place un bon système de contrôle interne axé sur un manuel de procédures adapté.

En plein dans la dynamique de réforme, de nombreuses actions ont été menées, parmi lesquelles, la réalisation d'une étude sur le changement de statut. Une référence qui permet à l'entité de mieux jouer sa partition. Ainsi nous nous sommes rendus compte de l'importance que revêt le manuel de procédures, ce qui justifie le choix de notre thème :

Mise à jour du manuel de procédures de gestion de la trésorerie de la PNA du Sénégal.

A travers ce thème nous poursuivons des objectifs bien définis qui peuvent être scindés en deux parties : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

A l'heure des réglementations qui tendent à renforcer le contrôle de l'Etat et réguler l'activité économique, nous nous sommes intéressés à un sujet particulier qui pose un problème dans les structures publiques telle que la PNA. Notre préoccupation majeure est de contribuer à l'amélioration efficace et efficiente du manuel de procédures par une application au processus de trésorerie.

Pour atteindre ce but nous nous basons sur des objectifs bien précis qui se dessinent de la manière suivante :

- présenter le manuel de procédures mis en place à la PNA ;

- procéder à une analyse qui permettra de relever non seulement les facilités pour la mise à jour pratique du document mais aussi et surtout les points d'achoppement ;
- enfin nous faisons une esquisse de proposition d'un manuel de procédures du processus de trésorerie adapté au statut en vue de la PNA.

Dans le cadre de ce mémoire, notre concours se limitera aux aspects liés au processus de trésorerie.

La nécessité d'une mise à jour du cycle trésorerie a toujours été une obligation, par souci de se prévenir d'un instrument de gestion susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations de toute entreprise en mouvement de réforme.

C'est ainsi que ce travail arborerait diverses opportunités aux utilisateurs.

Pour la PNA, il permet à chaque intervenant ou opérateur d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités des opérateurs précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

Les lecteurs, à leur tour, bénéficieront d'une vision globale de tous les aspects de la gestion de trésorerie d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son système d'informations. Il leur servira de repère, à cet effet, dans le processus de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

Enfin, ce travail nous donne l'occasion de mettre en pratique les acquis théoriques de notre formation : de la démarche conceptuelle à la mise à jour d'un manuel de procédures.

Nous avons choisi de développer ce thème à travers deux parties :

- ✓ dans un premier temps, nous mettrons en évidence la revue littéraire et le modèle d'analyse qui a été adopté dans le cadre des différents travaux effectués d'où la problématique et les objectifs de cette étude ;
- ✓ afin de déboucher sur l'analyse critique et les approches de solutions susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience du manuel de procédures, nous tenterons dans la deuxième partie d'étudier la structure d'accueil avant de proposer une mise à jour du manuel.

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La présente section exposera la nomenclature des observations qui ont conduit au choix de la problématique, ensuite les objectifs visés par l'étude.

Le cadre théorique de ce mémoire permet de faire un premier bilan concernant la compréhension et les informations sur la recherche en question. Il répond à des soucis de pertinence du sujet, aux travers d'une problématique, des objectifs bien précis et des hypothèses de recherche ayant pour objectif de confirmer les assertions de départ.

Dans notre cadre de recherche sur la mise à jour du manuel de procédures, nous allons donc élaborer le cadre théorique dans lequel nous reprenons tour à tour les éléments suivants :

- d'abord, un bref rappel sur le manuel de procédures et ses objectifs de contrôle interne permettra d'approcher le vif du sujet. Ensuite les critères techniques, la démarche conceptuelle et son fonctionnement seront de mise ;
- pour aborder l'aspect pratique de l'étude, nous présenterons, dans un dernier chapitre, la méthodologie adoptée pour la mise à jour du manuel de procédures.

CHAPITRE 1 : Démarche conceptuelle d'un manuel de gestion de la trésorerie

Henry MINTZBERG (2004 : 188) définit le concept de structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Cette définition évoque deux mots clés de l'organisation à savoir diviser et coordonner :

- la division du travail, qui est une notion fondatrice de l'activité industrielle ;
- la coordination des activités, qui renvoie aux « infinitifs » d'Henri Fayol (prévoir ; organiser ; commander ; coordonner ; contrôler) d'où la convenance de prescrire les procédures d'une structure.

Les procédures décrivent l'organisation et formalisent les principales opérations de gestion administrative, financière, comptable et de contrôle.

Une telle mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs suivants :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier conformément aux principes de gestion généralement admis et à la législation nationale et supranationale ;
- responsabiliser davantage le personnel de la société dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des attributions ;
- rendre plus productif et plus efficace le personnel par l'optimisation des circuits d'information et des contrôles (circulation des documents) ;
- mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

L'établissement d'un manuel de procédures est présenté comme une nécessité de gestion pour les entreprises et les associations. Il est devenu une obligation depuis le 1^{er} janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du Système comptable OHADA.

En effet, selon l'article 16 du référentiel juridique du Système comptable OHADA « 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 entreprises relevant du Système comptable OHADA sont tenues d'établir un manuel de procédures.

1.1 Manuel de procédures

Le manuel des procédures décrit, de manière détaillée, la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion.

1.1.1 Définition

Il est important, pour définir le manuel de procédures, de remémorer la notion de procédure, qui, selon la plupart des auteurs peut être appréhendée comme cette proposition de HENRY & DAVERA (1998 : 16) « Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Le manuel de procédures constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destiné à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'information d'une entreprise et permet de concrétiser les différentes clauses des textes constitutifs régissant l'établissement et d'assurer la cohésion entre instances à tous les niveaux. Il précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'information.

Le manuel de procédures pourrait être vu comme l'ouvrage de procédures, le document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service : RENARD (2006 : 410).

Pour HERRARD (2003 : 207) c'est le référentiel qui décrit aussi bien l'organisation dans son fonctionnement que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise.

Néanmoins, une distinction entre les natures de procédures peut être établie sur la base des définitions suivantes :

a) Les procédures administratives :

Elles se définissent comme des procédures ne comportant que la circulation de documents mais n'engendrant pas la mise à jour des informations financières dans le système de gestion

(que ces informations soient manuelles ou sur un support automatisé de gestion de l'information).

b) Les procédures financières :

Elles se définissent par la mise à jour dans le système d'information (et principalement dans le logiciel de gestion comptable et financière) de données financières. Ces procédures recouvrent, en conséquence, les problèmes budgétaires, commerciaux, d'achats, de trésorerie etc.

c) Les procédures comptables :

Elles contiennent principalement la traduction comptable, sous forme de schéma de comptabilisation des opérations financières. Elles comprennent également les travaux d'inventaire comptable. Pour ces types d'opérations, la comptabilité est directement à l'origine des mouvements à comptabiliser.

d) Les procédures de contrôle :

Elles regroupent l'agrégation des comptes de la société, les travaux d'autocontrôle des comptables, la préparation des situations comptables et fiscales et les travaux d'arrêtés des comptes.

Pour RENARD (2007 : 162), dans l'objectif de favoriser la continuité des activités quelle que soit la mutation des acteurs, le manuel de procédure est une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein d'une organisation.

1.1.2 Objectifs du manuel

Les procédures formalisent et régissent le fonctionnement de l'entreprise, autant il est le premier signe apparent d'une gestion saine et efficace. Le manuel de procédures a pour principal objectif de contribuer à la maîtrise des risques. C'est aussi une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein d'une organisation dans l'objectif de favoriser des activités quelle que soit la mutation des acteurs selon RENARD (2007 : 162).

A. Objectifs généraux :

Comme déjà énoncé supra, d'après NGUYÊN (1999 : 164) ces procédures ont pour principaux objectifs :

a) d'assurer la régularité des traitements des opérations :

en effet, l'existence de procédures formalisées évite, pour les opérations de même nature, de subir des traitements différents, suivant les agents ou même quelques fois pour un même agent ;

b) d'améliorer la productivité :

l'agent ne perd pas de temps inutile à la recherche du type de traitement à effectuer ;

c) d'augmenter la fiabilité des informations produites :

la fiabilité des informations produites à des fins de gestion ou de décision dépend essentiellement du respect des procédures définies. Lorsque celles-ci n'existent pas, une marge d'erreur plus grande est constatée ;

d) de faciliter les opérations de contrôle :

le manuel des procédures est un outil de travail indispensable au contrôleur interne ou externe. L'existence d'un manuel facilite des travaux de contrôle et constitue un élément de limitation des risques d'irrégularités ;

e) de faciliter la formation des nouvelles recrues :

dans un établissement, aucune ressource humaine ne doit être indispensable. Tout agent doit à tout instant pouvoir être remplacé dans son poste. La formation d'un nouvel agent peut être longue et incomplète si elle se fait oralement, sans documents formels. Le manuel des procédures permet d'éviter une telle situation, et d'assurer la continuité de l'exploitation dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne.

A coté de cette mission générale, se dessinent les objectifs particuliers.

B. Objectifs spécifiques :

D'une manière générale, et d'après NGUYÊN (1999 : 165) le manuel de procédures vise à améliorer le fonctionnement de l'activité à travers les objectifs spécifiques suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent ;
- favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail ;
- former le personnel.

Tout ceci contribue à la bonne maîtrise du dispositif de contrôle interne de l'entité.

1.2 Manuel de procédures et le dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise.

Ces actions, perceptibles à tous les niveaux sont inhérentes à la façon dont l'activité est gérée. Les activités de l'entreprise, que contiennent une ou plusieurs unités ou fonctions, sont gérées à l'aide des principales directives donnant un cadre à la planification, à l'exécution et au suivi. Le contrôle interne qui fait partie de ces procédures y est intégré et leur permet de fonctionner. Il surveille leurs déroulements et vérifie qu'ils restent pertinents.

C'est ainsi que cet outil de gestion, pour les dirigeants, ne saurait se substituer à eux au sein d'une entreprise.

La mise en place d'un contrôle interne efficace est largement conditionnée par les assertions suivantes :

- l'existence de manuel de procédures et d'un service chargé de veiller à l'application de ces procédures ;
- l'existence d'un système satisfaisant de conservation des données (classement) et de documentation.

Ainsi, l'évaluation du contrôle interne est au cœur de la mission d'élaboration du manuel de procédures. Elle apprécie le respect des principes généraux de contrôle interne, les critères de références relatives aux procédures et le degré de séparation des tâches.

Le contrôle interne revêt une grande importance dans une entreprise, en ce sens qu'il apporte la preuve indirecte du respect des règles et des principes de gestion, la fiabilité des informations produites par l'entreprise.

Il ressort de la synthèse de ces définitions que le contrôle interne recouvre les politiques et le manuel de procédures élaboré en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace de toutes les activités de l'entreprise.

Ce manuel est d'autant plus important aux entreprises que les législateurs de l'UEMOA en font une obligation à travers notamment les articles 16 et 17 du Traité et Actes Uniformes de l'OHADA (2002 : 464, 466).

Partie intégrante des moyens dont dispose le contrôle interne, le MP est un document contribuant à la fiabilité du système de contrôle dans la mesure qu'il garantit la bonne compréhension et l'application des procédures pour une plus grande assurance.

Le contrôle interne ne peut être efficace que si les différentes tâches sont clairement définies au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise :

- la définition doit être la plus détaillée possible et répondre aux objectifs de contrôle interne ;
- la définition des pouvoirs et des responsabilités doit être précise : il convient à ce niveau d'éviter les cumuls de fonctions incompatibles, sources possibles de fraudes ;
- les schémas de circulation des informations doivent être nettement définis et les délais de transmission précisés pour éviter les retards ou les pertes d'informations.

Les moyens participent pareillement à l'atteinte des objectifs fixés par la direction, et concourent à l'établissement d'un bon dispositif de contrôle interne : ils doivent tenir compte d'un organigramme, d'une fiche de postes ou de description de postes, de la séparation des fonctions incompatibles, du manuel de procédures.

Ainsi, dans le chapitre suivant nous définissons tour à tour les différentes composantes du manuel de procédures.

CONCLUSION :

Le manuel de procédures est donc, pour reprendre (RENARD, 2006 : 410), le document d'entreprise qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service. Se situant au cœur de la gestion de trésorerie, le manuel de procédure est un dispositif incontournable des moyens mis en place par le par le gouvernement d'entreprise.

Dès lors, l'atteinte des objectifs du contrôle interne est sujette à une bonne organisation des activités de l'entreprise par une meilleure formalisation des procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : Elaboration d'un manuel de procédures du processus de trésorerie

Le manuel présente les procédures et les mécanismes destinés à guider le Comité de Pilotage de l'entreprise, ainsi que le personnel dans la conduite et la gestion quotidienne de l'entité. Il contient les arrangements institutionnels, les rapports verticaux et horizontaux inter services et les processus opérationnels destinés à assurer une adéquate distribution avec les objectifs assignés. Autant, il s'avère nécessaire pour assurer convenablement la gestion des risques que l'entité mette en place des méthodes et procédures de contrôle efficaces, structurées, ordonnées et formalisées. Selon HENRY & al (2001 : 31) « les plans d'assurance qualité font l'objet d'une normalisation qui implique en particulier la formalisation de procédures précises et mise à jours ».

2.1. Objets du manuel de procédures

Le Manuel de Procédures a pour objet de décrire le fonctionnement de l'entité et de donner aux différents acteurs les outils nécessaires à sa gestion. Il vise à traduire, dans un langage plus proche de la mise en œuvre, les documents qui ont conduit à l'approbation du projet par la structure et à préciser les méthodologies et l'organisation de la mise en œuvre. Pour HENRY & al (2001 : 36) « l'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ».

La procédure doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'organisation générale de l'entreprise ?
- Comment les informations de base sont-elles saisies ?
- Comment sont-elles traitées ?
- Comment passe-t-on des informations comptables de base aux documents de synthèse et réciproquement ?
- Comment conserve-t-on la trace des informations de base ?

2.2. Critères techniques du manuel de procédures

Plusieurs techniques sont utilisées : le libre entretien, les questionnaires descriptifs et les diagrammes de circulation. Quelque soit le type d'approche retenu, une démarche logique doit être suivie allant de la collecte d'informations relatives aux procédures jusqu'à la rédaction définitive du document.

A. La cartographie des risques

La cartographie des risques est le préalable à la mise en place d'une politique de maîtrise des risques. Elle est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matériels puisqu'elle participe à l'affectation équitable des ressources en terme de priorité DESCARPENTRIES (2003 : 37). Elle est en effet propre à chaque entreprise du fait que les risques identifiés diffèrent d'une entreprise à une autre selon BAST (2003 : 2).

Le tableau des risques selon RENARD (2004 : 226) prend en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature : l'exposition ; l'environnement ; la menace.

Pour LEMANT (1995 : 64), pour construire un tableau de risque, il faudra décomposer l'activité en tâches ou opérations élémentaires.

B. L'organigramme

Il permet de comprendre le fonctionnement, les rattachements hiérarchiques et la structure de l'entité. Selon RENARD (2006 : 160-162) « l'organisation doit respecter trois principes pour être efficace à savoir : l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches ».

Cet organigramme doit être régulièrement mis à jour.

Il doit être étayé par une description des postes matérialisée par des fiches de postes individuelles classées dans les dossiers du personnel.

C. Les fiches de poste et la grille de séparation des tâches

La fiche de poste est un document descriptif qui précise la nature et l'étendue des tâches effectuées : décision, exécution, contrôle, enregistrement. Pour SAMBE & al (1999 : 369) la séparation des fonctions donne a priori l'assurance d'une bonne gestion.

De ce fait il est opportun pour une gestion pleine des activités et pour répondre à des exigences de rentabilité, que la fiche de poste soit écrite, connue, archivée et mise à jour en fonction de l'évolution.

Sur la base des fiches de poste, des interviews menées, il est possible d'élaborer la grille de séparation des tâches. Celle-ci comporte traditionnellement en ordonnée les acteurs (services et sections) et en abscisse la tâche effectuée. Les opérations ou tâches sont classées au préalable suivant une typologie ainsi définie en quatre domaines :

- **Décision** : c'est celle de l'ordonnateur, du détenteur d'un budget d'exploitation ou d'investissement qui a l'entière autorité d'engager l'entreprise dans les limites qui lui ont été confiées.
- **Protection et sauvegarde du patrimoine** : il s'agit de celle dont les responsables sont à charge de conserver les biens physiques de l'entreprise.
- **Enregistrement des opérations** : c'est l'activité de toute personne en charge de faire rentrer des informations dans la chaîne de traitement de l'information comptable.
- **Contrôle** : il concerne les activités des personnes chargées de la vérification des opérations ou des documents établis par d'autres personnes.

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant donné de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède, (RENARD 2006 : 347).

C'est un outil qui permet de formaliser les rôles des personnes et de mettre en évidence les doubles emplois, le cumul de fonctions incompatibles, (RENARD 2004 : 353).

La répartition des tâches est d'une importance capitale pour le contrôle interne. A tel enseigne que le manuel de procédures est un document didactique qui décrit de façon claire et détaillée les diverses fonctions et procédures de l'organisation.

D. Le diagramme de circulation

Un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents postes de travail, de décisions, de responsabilités et d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres selon l'organisation administrative de l'entreprise.

Il donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. Au premier coup d'œil d'après PERETTI, (2008 : 59).

Il a pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrant et sortant de même que les principales phases. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle.

E. La qualité des hommes

Comme de nombreux instruments de gestion, les procédures sont associées à la modernisation des entreprises et à la complexité croissante de leur activité HENRY & MONKAM (2001 : 12). Leur efficacité dépend de la mentalité de ceux à qui elles doivent servir.

Si le format texte a l'avantage de décrire les procédures jusqu'aux tâches, son inconvénient de taille est qu'il n'assure pas toujours la rétention. Cette insuffisance est relevée par la méthode graphique car nous retenons plus ce que l'on voit que ce que l'on entend ou qu'on lit. Il va s'en dire que la qualité des ressources humaines est sans doute l'élément de base de toute organisation en constante évolution.

F. La politique de mise à jour

Etant un outil de gestion, le manuel doit suivre le rythme de l'évolution de l'entreprise. Mettre à jour les documents de référence a longtemps été considéré dans les grandes organisations comme une action de bonne gestion. Des fonctions étaient développées pour répondre à des besoins exprimés par les métiers qui devraient répondre à des exigences comme ce fut le cas.

Les affaires Enron et Anderson, le renforcement des contrôles (SOX, Bâle 2...) et la dimension de risque qu'elles engendrent, poussent nos grands groupes à revoir leur méthode de gestion documentaire en posant la question de la mise à jour.

Désormais, mettre en œuvre des politiques de Updating Management, pour reprendre la terminologie anglo-saxonne va être un enjeu structurant, et dans un avenir proche. La mise à jour va passer d'un statut et d'un mode de fonctionnement d'offre de service dans l'entreprise à un processus de gestion intégré à ses activités.

G. La stratégie de contrôle en place

Selon le SYSCOA : « La loi prescrit aux entreprises d'établir une documentation décrivant les procédures d'enregistrement, de contrôle et d'organisation comptables.

Rassemblée dans un manuel dit de procédures comptables, cette documentation fait partie des exigences à satisfaire pour garantir la fiabilité de l'information comptable et financière. »

Le manuel des procédures concerne cependant toute la vie de l'entreprise, il décrit toutes les procédures d'organisation et de contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Les contrôles de base visent à assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des opérations.

Selon CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français) (1992 : 35) « la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées ».

2.3. Structure générale du manuel

Selon HENRY & al (2001 : 78-94), BERGER & al (2007 : 70-72) et NGUYEN (1999 : 310-311) : pour ces auteurs, la conception du manuel de procédures passe nécessairement par les phases suivantes : préparation, réalisation, finalisation, suivi.

Le manuel de procédures est généralement réparti en volumes, regroupés en fonction des utilisateurs HENRY & al, (2001 : 55). Chaque volume est décomposé en trois parties : l'introduction, les fiches de procédures proprement dites et les annexes.

A. Le sommaire et l'introduction générale :

La première partie du manuel comprend les généralités introductives notamment le sommaire et l'introduction. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. C'est dans cette partie que les dispositions de mise à jour doivent être énoncées.

B. Le corps du manuel :

C'est la partie la plus volumineuse, elle rappelle l'objet de la procédure, les règles de gestion, le champ d'application et les objectifs du contrôle interne d'après NGUYEN, (1999 : 310).

Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, les diagrammes de flux décrits supra et une fiche descriptive des tâches parmi tant d'autres supports de représentation.

C. La troisième partie :

En fin, cette dernière partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires et comprend surtout la liste des procédures. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

Le manuel comprend la description des procédures relatives aux différentes fonctions de l'entreprise. Chaque fonction est ensuite décomposée en sous fonctions qui sont elles mêmes décomposées en procédures. Enfin, pour chaque procédure, il est procédé à la description :

- de ses objectifs,
- des principales règles de gestion qui la caractérisent,
- des tâches à exécuter.

Ces procédures sont classées par cycle d'opération. Cette option offre l'avantage de présenter un document homogène cohérent et facile d'accès pour les acteurs et les contrôleurs du processus.

Selon Kaplan et Norton (2003), les dirigeants s'appuient sur l'axe des « processus internes » pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller.

« Un processus est un ensemble d'activités inter reliées qui sont mises en œuvre pour réaliser un output global matériel et/ou informationnel pour lequel il existe un client interne ou externe » (Yves De RONGE et Karine CERRADA ; 2006 :13).

Pour Philippe LORINO (2001 : 40), les activités font parties des processus et faisant appel à un savoir-faire spécifique et homogène permettant de fournir un out put ; à un client interne ou externe ; à partir d'un panier d'inputs.

Les cycles, ou processus dans la terminologie actuelle, que l'on retrouve traditionnellement (au complet ou en partie selon le type d'entreprise) sont les suivants : BARY (2009 : 17)

1. cycle des dépenses/achats ;
2. cycle des dépenses/immobilisations ;
3. cycle des stocks ;
4. cycle des revenus ;
5. cycle du personnel ;
6. cycle de la trésorerie ;
7. cycle des opérations financières ;
8. cycle des informations financières et comptables.

Cependant, le manuel de procédures obéit à une démarche de recueil d'informations.

2.4. Collecte d'informations

La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Cette phase consiste à recueillir des informations, autant que possible, utiles à la méthodologie à utiliser selon COMBES (1997 : 17). Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche ; elle renvoie donc à l'identification et à l'accès à des sources de données tant internes qu'externes aux organisations. La collecte de données peut se faire, de la manière suivante, dans le cadre de la mise à jour.

A. Programme de travail et Prise de connaissance

L'évaluation du risque lié à la connaissance générale de l'entreprise et de son environnement est maintenant, plus précisément, définie dans les nouvelles normes d'audit internationales émises par l'IFAC. La norme ISA 315 stipule clairement que la compréhension de l'environnement de l'entreprise est un aspect essentiel de la mission de l'auditeur.

C'est une phase importante dans la démarche. Elle permet d'avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, ses activités, son environnement, ses missions à travers :

B. L'interview

L'interview est un outil permettant à l'auditeur d'obtenir de son interlocuteur des renseignements concernant ses activités. Il permet de connaître, d'une part, les activités au sein de l'entité et d'autre part, d'avoir une idée des procédures existantes. Il portera sur des questions fermées et ouvertes. C'est donc beaucoup plus qu'un simple entretien dans un sens qu'il permette de divulguer la teneur de la conversation.

Dans le cadre du plan d'approche, l'interview permet d'obtenir des éléments d'analyse et d'orientation générale.

C. L'analyse documentaire

Avant de se pencher sur le processus proprement dit, il est judicieux de s'enquérir de son environnement en prenant connaissance des réalités socioprofessionnelles qui délimitent son champ d'intervention. Une revue documentaire et un Benchmarking sont nécessaires pour

s'imprégner de ces réalités environnementales et des risques généralement rencontrés dans le processus. Elle consiste en l'exploitation des documents relatifs aux procédures et les autres activités ayant des rapports avec les champs d'intervention.

D. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne permet de passer du général au particulier et identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle interne essentiels (RENARD 2006 : 242). Ce sont des questions fermées qui impliquent des réponses « oui, non, N/A » et dont les réponses négatives impliquent en principe une faiblesse théorique du contrôle interne.

Le questionnaire élaboré sera appliqué dans le cadre d'enquêtes, à l'ensemble du personnel ou un échantillon représentatif et pertinent par rapport au processus étudié.

E. L'observation

L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité.

2.5. Rédaction des procédures

La rédaction du manuel de procédures peut être effectuée par un département interne de l'entité ou par un professionnel extérieur à l'entreprise.

Selon HENRY & al (2001 : 36) « l'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ».

Du fait que les procédures doivent respecter la réalité d'exécution des tâches dans l'entreprise, leur réalisation nécessite le respect de certains principes tels que l'image fidèle et la continuité de l'exploitation émanant des analyses préalables. Fort de ce constat : le programme de travail, les notes sur les orientations du manuel, le canevas et si nécessaire d'autres informations demeurent les seuls repères.

La composition de cette rubrique est calquée sur la structure retenue pour le manuel.

2.6. Approbation du manuel

Les projets de procédures, s'ils sont validés préalablement au niveau des entités concernées, feront ensuite l'objet d'un traitement dans le but de vérifier l'homogénéité et l'exhaustivité des procédures réunies en un ensemble dans un manuel.

D'après HENRY & al, (2001 : 95) cette étape contribue à apporter une correction, au cas de besoin, de certaines dérives, discuter des améliorations ou clarifier les règles en vigueur d'où l'importance de faire participer tous les acteurs du processus.

2.7. Diffusion et fonctionnement du manuel

La diffusion consiste à éditer ou à mettre en ligne, selon le contexte de l'entreprise, le manuel de procédures. Elle peut demander une formation ou même une simple sensibilisation des bénéficiaires, dans cette phase, les dirigeants délimitent au rédacteur ou concepteur les niveaux de prise de connaissance du personnel des nouvelles règles du jeu. La mise en application des procédures, du manuel en général, sera crédible s'il se fait sous le label de haute instance de l'entité Henry & MONKAM (2001 : 118).

Pour MADERS & al (2006 : 58), les procédures font partie intégrante des applications informatiques, ce qui en facilite la mise à jour.

2.8. Mise à jour et Conservation du manuel

Comme tout document de travail, le manuel ne devrait pas être perçu comme un document définitif. Il pourra être complété ou réadapté en fonction des nouvelles orientations dans l'organisation de l'Unité. Le manuel pourra requérir des mises à jour pour diverses raisons. Dans pareille situation, il appartiendra aux responsables de faire une proposition de modification et de la soumettre pour non objection, après en avoir discuté avec les autres intervenants concernés par le changement requis. Les responsables devront s'assurer que les propositions retenues sont portées à la connaissance du personnel concerné.

A cet effet, des notes écrites et de l'affichage seront nécessaires, de même qu'il faudra tenir un classeur contenant les différentes mises à jour.

D'après l'article 16 du référentiel juridique SYSCOHADA, « le manuel de procédures est conservé aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états successifs auxquels il se rapporte ». En d'autres termes, l'article 24 du SYSCOHADA s'applique en la matière : « les

livres comptables ou les documents qui tiennent lieu, ainsi que les pièces justificatives sont conservées pendant 10 ans ». Il est donc obligatoire de conserver en archives les différentes versions du manuel.

CONCLUSION :

A travers les différentes étapes parcourues dans le cadre de ce mémoire, le manuel de procédures constitue un référentiel qui facilite l'exécution des tâches et les méthodes à utiliser face à des situations de gestion du processus de trésorerie en particulier.

L'existence d'un tel document donne à l'entreprise l'image d'une structure bien organisée.

Toutefois, faudrait-il l'adapter au dynamisme de l'activité si l'on sait que l'entreprise est en perpétuelle mutation.

Le chapitre suivant permettra de présenter un modèle spécifique de mise à jour d'un manuel de procédures du processus de trésorerie.

CHAPITRE 3 : Modèle spécifique de diagnostic et de mise à jour d'un manuel de procédures

La revue de la littérature a permis de dégager les principales phases nécessaires à la mise à jour d'un manuel de procédures.

Nous envisageons, en vue de mener à bien la partie pratique, l'établissement d'un référentiel propre de diagnostic et de mise à jour d'un manuel.

Ce chapitre, dont l'objet est la présentation de la méthodologie, sera déroulé en deux étapes. La première étape consistera à la présentation des outils de base à travers une variable dépendante et des variables indépendantes et la seconde à la présentation des résultats et une analyse détaillée.

Pour les besoins de cette vérification, la méthodologie ainsi présentée a retenu notre attention :

D'abord, nous présentons :

- les fondamentaux représentés ici par un manuel de procédures de qualité ;
- ensuite les critères techniques à l'élaboration d'un manuel de qualité ;
- et enfin la présentation des résultats et leur analyse boucleront l'étude.

3.1. Les fondamentaux du manuel de procédures

Il s'agit ici de la qualité du manuel de procédures tant dans son contenu que dans sa conception. Les plans d'assurance qualité font l'objet d'une normalisation qui implique en particulier la formalisation de procédures précises et mises à jour pour HENRY & al, (2001 : 31).

Les méthodes de travail et les procédures doivent être définies et concernent toutes les activités et les personnes de l'entité. Il ne s'agit pas ici d'avoir tout dans sa tête, mais il est question de formaliser les façons dont chacun doit s'y prendre pour atteindre les objectifs. Ces procédures doivent être des outils de travail qui permettront aux différents utilisateurs de connaître les normes à respecter. C'est pourquoi il est essentiel qu'elles soient écrites, simples et spécifiques, mises à jours et accessibles.

La manière dont les conditions, les principes et les moyens du contrôle interne s'entrelacent les uns les autres pour parvenir de façon raisonnable à l'atteinte des objectifs du management conduirait l'entreprise à la bonne maîtrise des risques liés à son activité.

Ainsi, on peut en déduire que la conception du système d'organisation tient compte de l'accord de libéralités et du plan stratégique entre autres.

3.2. Les critères techniques à l'élaboration d'un manuel de qualité

L'importance de ces mécanismes s'explique par leur caractère incontournable pour une bonne disposition des principes et règles de gestion. L'effectivité de leur existence redore à l'entreprise une image fidèle dans la production des informations. Il s'agit à ce niveau de vérifier non seulement l'existence des caractéristiques de base mais aussi leur application pratique et durable. Il s'agit principalement de l'existence :

1. d'une cartographie des risques ;
2. d'un organigramme et de fiche de poste ;
3. d'un diagramme de circulation ;
4. de compétence et d'intégrité des hommes ;
5. d'une politique de mise à jour du manuel ;
6. de modalités de contrôle.

La réalité de chacun de ces critères techniques offre au manuel de procédures toute sa qualité d'outil pertinent à la maîtrise du contrôle interne mis en œuvre. A l'inverse, si l'objectif ne peut être atteint, en raison de l'absence de ces derniers, cela signifie que le risque d'erreur est beaucoup plus élevé et qu'il sera nécessaire d'effectuer des contrôles approfondis sur les transactions. Ainsi, ce manquement se justifieraient par des faiblesses qui pourraient même exposées la structure à de réels dangers.

Taleau n°1 : La présentation des résultats

CRITERES TECHNIQUES	DIMMENSION	INDICATEURS	MESURES
<p>1. Manuel de procédures de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation interne 	<p>Existence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigramme • Définition des postes • Séparation des fonctions • Manuel de procédure 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence • application • Effectivité
<p>1. cartographie des risques 2. organigramme et de fiche de poste 3. diagramme de circulation 4. compétence et intégrité des hommes 5. politique de mise à jour du manuel 6. modalités de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles hiérarchiques • Mise en place des systèmes • Fiabilité 	<p>Existence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence des points de contrôle • Pertinence des règles et principes de gestion • Pertinence des procédures • Procédures de prévention • Procédures de supervision des tâches • Faiblesse constatée • Contrôles programmés 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence et application • Existence et test de simulation • Non existence • Existence et efficacité • Existence et application • Absence de mesure de contrôle

3.4 L'analyse des données

Dans l'analyse des constats, il est important d'apporter une étude particulière au niveau de la bonne qualité du manuel de procédures. Il constitue, dès lors, le socle des documents nécessaires pour cette présente étude et méritent d'être étudiée avec le plus grand soin. Il est fait recours à ce document chaque fois qu'une mission d'audit est commanditée.

Pour cette analyse, un certain nombre d'éléments est à obtenir, notamment :

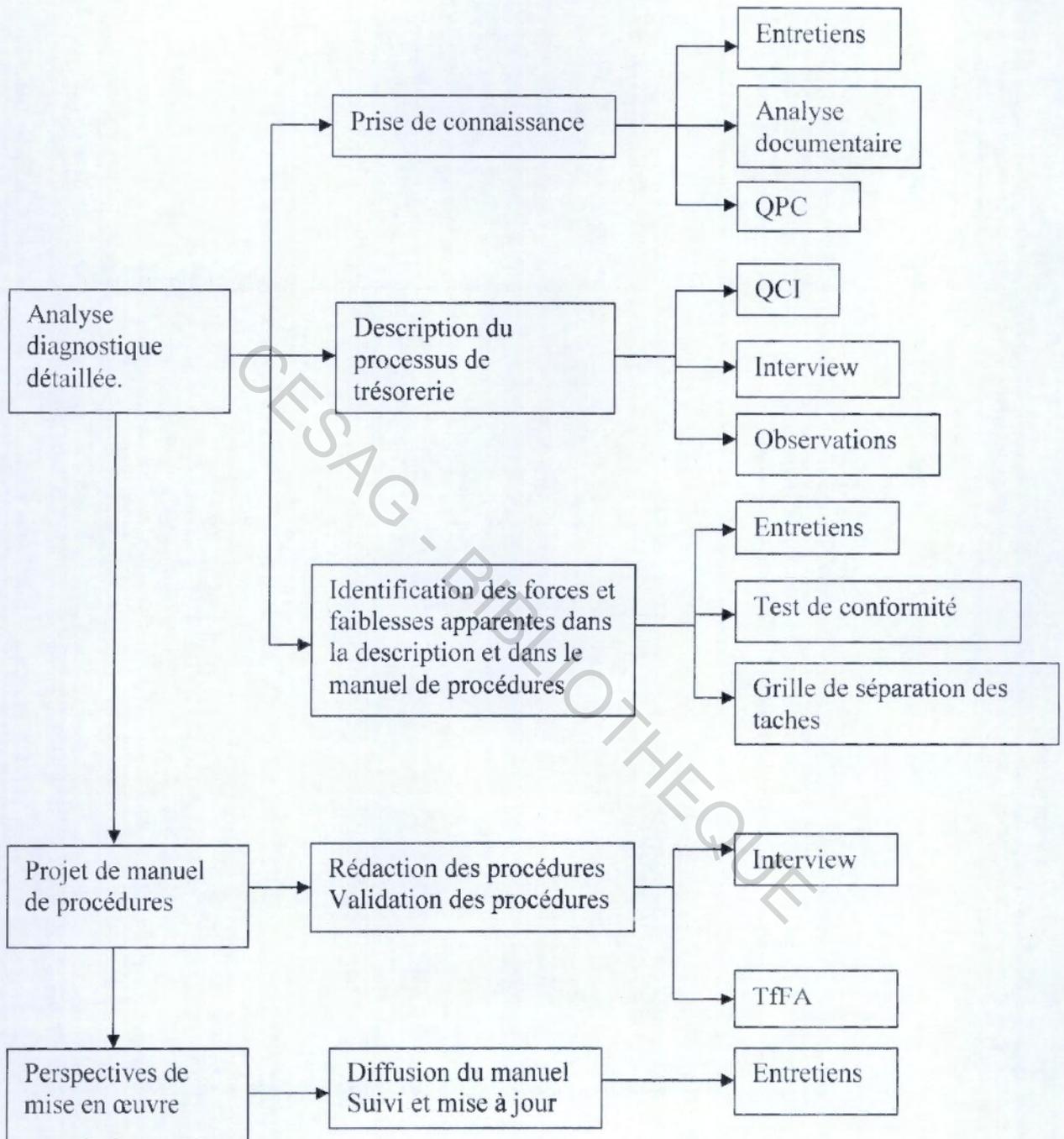
- le manuel de procédures existant ;
- les instructions écrites et servant de transition pour la mise à jour ;
- la base de données ;
- le statut actuellement en vigueur.

A partir de cet instant, notre analyse portera sur la qualité du manuel de procédures du cycle trésorerie, selon les principes de base du contrôle interne ainsi que la démarche communément admise.

Le procédé adopté pour cette évaluation est le suivant :

- description et validation de l'existant (il est juste occasion de se faire décrire tout le processus de trésorerie) ;
- évaluation des procédures actuelles (dans cette démarche, il sera question de présenter le TfFA qui guidera notre approche par les risques) ;

Figure n 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Après l'énoncé des outils de collecte des données présentés dans la partie théorique et à travers la méthodologie qui vient d'être exposée, nous avons pu avoir un aperçu des différentes étapes à suivre pour parvenir à la mise à jour du manuel de procédures de la PNA.

CONCLUSION :

La méthodologie à travers le troisième chapitre constitue le plan schématique de la démarche de mise à jour du manuel de procédures du processus de trésorerie. Nous avons spécifié et défini la méthode et les outils de collecte des données pour répondre aux objectifs maîtrise des risques au sein d'une organisation. Le modèle a été élaboré d'une part, en tenant compte des principales phases de l'élaboration et d'autre part, de la complexité du processus de la trésorerie à la PNA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DU CADRE THEORIQUE

Le cadre théorique ainsi présenté permettra de résoudre l'objectif de recherche qui est la mise à jour du manuel de procédures. Cette étape qui vient de s'achever a permis de présenter le manuel de procédures dans son ensemble et les risques auxquels il pourrait faire face, à travers le modèle d'analyse.

Cette étude qui sera orientée par la démarche méthodologique qui découle du modèle d'analyse préconisé permettra dans la partie qui suit d'essayer de proposer une mise à jour du manuel de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement du Sénégal.

La démarche sera orientée par la vérification du manuel du fait de sa conception à pouvoir contribuer à la maîtrise des risques. Elle compte s'inscrire aussi dans la prétention des bonnes pratiques en la matière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La globalisation qui caractérise notre économie moderne a accentué la sensibilité de l'entreprise à son environnement. L'évolution et le fonctionnement de celle-ci peuvent être en partie déterminés par son environnement.

Le secteur pharmaceutique a souvent été un facteur attractif, de création de valeur, et d'incubateur des PME dans le processus de développement sanitaire et social d'un pays. Aujourd'hui au Sénégal, il fait partie des secteurs les plus dynamiques, cette vitalité est due essentiellement à un environnement concurrentiel qui tire les distributeurs vers la performance. Cette dernière passe par la réalisation des politiques et objectifs que l'entreprise s'est définis.

Dès lors, la mise à jour du manuel de procédures devient nécessaire dans la mesure où il consiste entre autre, à une vérification de la bonne application des procédures du contrôle interne mis en place.

CHAPITRE 1 : Présentation de la structure

La Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (P.N.A.) est un établissement pharmaceutique situé dans la banlieue dakaroise précisément dans le quartier de Hann.

1. HISTORIQUE

Durant la période coloniale (1954), l'administration avait tenté dans le cadre de la fédération (AOF) d'assurer un approvisionnement correct en médicaments et autres produits, des formations sanitaires publiques.

La PNA est l'ancienne PHARMAPRO de l'Afrique Occidentale Française puis celle de la Fédération du Mali ; elle a été instituée par l'arrêté ministériel n°75-549 du 12 Mai 1975.

Ce n'est que quatre ans plus tard que le décret n°79-416 du 14 Mai 1979 est venu lui donner une existence juridique.

En reprenant le flambeau, le Sénégal a créé un service administratif (la PNA) directement rattaché au ministère de la santé.

Depuis 1998, à la faveur de la réforme hospitalière introduite par la loi n°98-12 du 2 mars 1998 et le décret n°99-851 du 27 août 1999 qui en porte application, la PNA a été érigée en établissement public de santé placé sous sa tutelle du ministère de la santé (décret n° 2004-1404 du 24 novembre 2004 portant organisation du ministère de la Santé et de la prévention médicale.

Selon la loi portant sur la réforme hospitalière, la PNA acquiert une autonomie de gestion dont elle avait besoin, cette réforme hospitalière lui donne en sus un caractère juridique lui permettant de traiter le personnel recruté selon les normes et règlements de la gestion privée. La PNA devra rendre compte de sa gestion à son Conseil d'Administration.

Par ailleurs, en devenant un Etablissement Public, elle continue de bénéficier de la subvention de l'Etat et ainsi du personnel de la fonction publique ; la gestion du personnel aura donc à la fois un caractère administratif et une marque privée.

2. Activités et particularités

Traditionnellement, il est dévolu à la PNA la double mission, d'assurer aux populations les plus démunies la disponibilité, puis l'accessibilité financière et géographique aux médicaments et produits essentiels.

La mission d'accessibilité financière se traduit par l'achat sur le marché national et international à des prix suffisamment bas, pour assurer aux populations des médicaments de qualité à moindre coût.

Le PNA veille également à sa fonction de distribution de manière à ce que les populations, à travers les structures publiques sanitaires et les PRA, accèdent aux médicaments sur toute l'étendue du territoire national.

Avec l'évolution importante du secteur de la santé, le Sénégal compte aujourd'hui 17 hôpitaux fonctionnels.

La PNA, confrontée à l'augmentation de la demande en médicaments et produits de santé, du fait de sa position stratégique au niveau de la politique nationale de santé publique est interpellée afin de :

- mieux maîtriser la demande en médicaments et produits de santé des structures publiques de santé ;
- aménager un cadre propice pour garantir la disponibilité et la sécurité des produits en veillant à la sécurisation de la chaîne logistique notamment : à garantir un accès financier et géographique des produits.

La maîtrise de cette mission permet entre autres, une garantie de l'exécution du plan de développement sanitaire et social. Elle permet aussi d'offrir aux populations, un service public de qualité à travers des procédures simples et fiables.

Elle est aujourd'hui plus encore appelée à contribuer à la réussite de la politique de santé.

Les activités de la PNA sont largement à prédominance commerciale. Elle est le grossiste, répartiteur du secteur public (monopole de fait) son but est d'intérêt général, donc pas lucratif et elle n'est pas autorisée à appliquer une marge forfaitaire supérieur à 5% sur les produits et médicaments vendus.

La PNA commercialise les produits et médicaments essentiels :

- consommables pharmaceutiques ;
- médicaments génériques ;
- matériels médico- chirurgicaux (pansements, files, radiologiques, etc.) ;

- produits officinaux, volatiles, inflammables ;
- produits et matériels dentaires.

Ses principaux clients sont les hôpitaux, les districts, les centres de santé, les lycées, les collèges, l'Armée, l'ISRA et les organismes privés non lucratifs.

Les achats du « grossiste » répartiteur du secteur public et parapublic se font essentiellement par appels d'offres internationaux en D.C.I. (Dénomination Commune internationale) et sur la base de la liste nationale des médicaments essentiels.

La dérogation de la Commission Nationale des Contrats de l'Administration dont bénéficie la PNA a été supprimée avec l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation relative au Code des Marchés publics.

Elle approvisionne les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement qui, à leur tour, approvisionnent les districts où viennent se procurer les centres et les postes de santé.

Depuis Août 2003, la PNA importe des génériques en D.C.I. pour les deux secteurs public et privé.

La présente étude dessine la nouvelle configuration de la PNA ;

3. Organisation

La PNA est un service public du Ministère de la Santé de l'Hygiène et de la Prévention Médicale, organisé par l'arrêté n°5525IMSPASIPNA du 4 juillet 1991.

Cette organisation est réalisée de façon à satisfaire la demande en médicaments et produits essentiels.

C'est ainsi que des fonctions essentielles seront dégagées permettant un meilleur approvisionnement, un stockage plus adapté, une distribution optimisée et tout ceci sous un contrôle adéquat.

Outre un conseil d'administration ainsi composé :

- deux personnalités qualifiées (Président et vice-président) ;
- un représentant du ministre de la santé ;
- un représentant du ministre de l'Economie et des Finances ;
- un représentant des institutions de prévoyance sociale ;
- le président de la commission consultative d'Etablissement ;
- le représentant du personnel ;
- deux représentants des Comités de santé ;

La PNA est dotée d'une direction qui comprend cinq services :

- le service de l'administration et des finances ;
- le service commercial et marketing ;
- le service contrôle de gestion et audits internes & TIC;
- le service technique ;
- l'Agence comptable.

L'agent comptable particulier est nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances sur proposition du Directeur Général de la comptabilité publique et du Trésor et relève de l'autorité de ce dernier.

A côté de ces services, il existe une Cellule de contrôle de gestion ainsi qu'un magasin central.

A l'échelon régional, il y a onze (11) pharmacies régionales d'approvisionnement (PRA) respectivement à Dakar, Kaolack, Diourbel, Kolda, Matam, Saint-Louis, Ziguinchor et Tambacounda, Thiès, Fatick et Louga.

4. Contexte

Avec l'évolution importante du secteur de la santé, la PNA est aujourd'hui plus encore appelée à contribuer à la réussite de la politique sanitaire.

5. Analyse du cadre juridique et institutionnel de la PNA :

Ainsi qu'il a été rappelé plus haut, le cadre juridique et institutionnel de la PNA a connu une évolution tendant à l'adapter constamment à son environnement.

C'est que, même s'il présente des forces, ce cadre juridique et institutionnel n'en recèle pas moins des insuffisances.

A. Les avantages :

Ces forces peuvent être classées en deux types : internes et externes.

1) Forces internes :

Les forces internes sont inhérentes à la PNA elle-même.

A ce titre, l'on peut noter :

- une relative bonne santé financière qui se traduit par une hausse du chiffre d'affaires, entre 2000 et 2009 de l'Ordre de plus de 83,05 % de hausse :
- un bon système d'approvisionnement en médicaments résultant d'une rigueur dans la sélection des fournisseurs ;
- la mise en place d'un système garantissant une certaine accessibilité financière et géographique du médicament, grâce à un effort soutenu de décentralisation ;
- un effort soutenu de motivation des ressources humaines.

Les trois éléments saillants sont ici : l'autonomie, le monopole pour ce qui est de l'approvisionnement en génériques, et l'exonération :

- l'autonomie permet à la PNA de bénéficier de plus de souplesse dans ses activités et également, de devenir plus crédible vis-à-vis de ses partenaires ;
- le monopole touche les médicaments essentiellement destinés aux structures sanitaires publiques partant aux populations les plus démunies ;
- depuis quelques années, les médicaments sont exonérés de droits et taxes à l'exception des taxes communautaires.

Cet acquis est important et mérite d'être préservé.

Tableau n°2 : Evolution du chiffres d'affaires

ANNEE	CHIFFRES D'AFFAIRES	MONNAIE
2000	6 253 040 879	F CFA
2001	7 258 580 737	F CFA
2002	8 237 929 280	F CFA
2003	8 359 429 944	F CFA
2004	8 965 000 000	F CFA
2005	9 768 698 000	F CFA
2006	9 678 784 828	F CFA
2007	10 359 367 891	F CFA
2008	9 242 782 000	F CFA
2009	11 447 780 000	F CFA

Source: Pharmacie Nationale d'Approvisionnement

2) Forces externes :

Ces forces sont liées à l'environnement extérieur de la PNA.

Il en est notamment ainsi de :

- la volonté politique de l'Etat en matière surtout de financement de la santé ;
- l'existence d'un cadre juridique et institutionnel de base ;
- l'existence d'une autorité de réglementation pharmaceutique et de structures pharmaceutiques bien organisées, même si la Direction de la Pharmacie et des Laboratoires souffre d'un manque de moyens ;
- l'existence de compétences et de structures de recherche.

B. Les obstacles :

Malgré les efforts fournis par la tutelle et les responsables de la structure, des limites demeurent.

1) Faiblesses internes :

L'une des principales lacunes du cadre juridique actuel de la PNA réside dans son statut d'établissement public.

Ce statut limite considérablement l'autonomie notamment financière de la PNA qu'il prive ainsi, d'une capacité de mobilisation de financement par un recours éventuel à l'emprunt.

Mais à côté de cette inadéquation des textes, il convient de souligner :

- une insuffisance des infrastructures et produits pharmaceutiques (faible capacité de stockage au regard du volume des commandes) ;
- des lacunes en matière de communication en direction des clients, en particulier s'agissant des produits disponibles ;
- l'absence de couverture totale du territoire national ; la PNA n'est pas présente dans toutes les régions du Sénégal ;

2) Faiblesses externes :

Le fonctionnement de la PNA subit les effets de son environnement. Ces contrecoups multiples peuvent être résumés comme suit :

- une inapplication de certains textes législatifs et réglementaires ;
- la suppression de la dérogation quant à l'application des dispositions du Code des marchés publics, se traduisant par un allongement des procédures de passation des marchés ;
- des ruptures de stocks de médicaments et consommables médicaux fréquentes dans les formations sanitaires ;
- un manque de moyens humains, financiers et matériels dont souffrent la DPL et l'inspection pharmaceutique ;
- une faiblesse de la production pharmaceutique locale qui ne représente que 10 à 15% des besoins du pays ;
- un faible investissement ainsi qu'une exploitation et une valorisation insuffisante des résultats de la recherche.

Il ressort de cette analyse l'impérieuse nécessité de réformer le cadre juridique et institutionnel en vigueur autant la mise à jour des procédures de gestion.

Pour pallier les insuffisances notées, une réforme mise à jour du manuel de procédures de la PNA s'impose.

Cette réforme, tout en préservant la mission de service public de la structure, devrait en renforcer l'autonomie.

C. Enjeux et perspectives

La PNA, à l'instar des Agences et structures de médicaments dans le monde, est confrontée à plusieurs évolutions majeures qui nécessitent l'engagement d'une réforme en profondeur de son secteur.

Ces mutations créent des pressions irrésistibles pour que des changements fondamentaux soient introduits au sein de la PNA et du secteur des médicaments.

En conséquence, trois (3) défis majeurs sont à relever :

- améliorer les performances d'organisation et de gestion ;
- orienter la PNA vers une culture client ;
- développer le partenariat public – privé pour placer la PNA dans un rôle essentiel de centrale d'achat.

Malgré tous les efforts accomplis et certains résultats obtenus, l'environnement juridique actuel de la PNA ne lui permet plus de se développer et d'embrasser d'autres types d'activités rentables.

Les actions tendant à modifier la culture d'entreprise vers une culture de performance doivent être à la fois réelles et symbolique.

CONCLUSION :

De nombreuses études ont montré les difficultés de fonctionnement de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PNA) jusqu'à ces dernières années.

Ces difficultés étaient surtout liées au statut de la PNA et à son système de gestion.

Suite aux conclusions de ces études, la PNA est en voie d'entrée dans une phase de transition qui lui conférerait une plus grande autonomie de gestion.

Aujourd'hui, dans le but de la rendre plus opérationnelle, la PNA serait érigée en société anonyme.

Le but de notre étude est de contribuer à la mise à jour du manuel de procédures du cycle trésorerie afin de consolider les progrès réalisés suite aux réformes entreprises.

CHAPITRE 2 : le processus de gestion de la trésorerie

La création de la valeur est l'objectif principal de nombreuses organisations. Celles-ci mettent en œuvre de nombreuses stratégies et tactiques afin d'accroître leurs performances et répondre ainsi aux exigences de la tutelle de l'entité.

Face à l'augmentation des risques nés des mutations diverses externes à l'organisation (législation, progrès technologiques, normes professionnelles et éthiques, etc.) et des changements internes conséquents, les organisations comprennent mieux la nécessité de disposer d'un outil qui permettrait une meilleure maîtrise des opérations, une gestion optimale du risque et un meilleur « reporting » au gouvernement d'entreprise. Ceci justifie l'importance sans cesse accrue du processus de trésorerie.

Aussi, est-il important pour les dirigeants et les bailleurs de fonds d'avoir cette assurance que les « reporting » financiers qui leurs sont adressés ont été établis dans les règles de l'art ?

Ledit travail abordera, selon une approche par les risques, les aspects liés aux procédures, aux risques et aux dispositifs de maîtrise des risques de gestion de la trésorerie.

1. Présentation du cycle de trésorerie :

Jusque dans les années 80, la fonction de trésorerie était très discrète et se contentait de rapprocher les données comptables avec les données bancaires.

Peu à peu les trésoriers s'intéressent à la notion de trésorerie qui consiste à maintenir le niveau de la trésorerie proche de pour optimiser les liquidités éventuellement disponibles ou pour réduire les coûts des découverts.

Dans les années 80, le système de change des devises passe de fixe à flottant. Dans ces conditions, il y a de très fortes fluctuations entre les différentes devises et les comptables constatent de nombreuses pertes ou gains de change. Le trésorier est à cette époque orienté peu à peu vers les marchés financiers (marché des ch...ges mais aussi marchés monétaires pour les taux d'intérêt) ...

Compte tenu des grandes évolutions récentes, telle que l'évolution des normes comptables, et compte tenu du contexte de crise actuelle, identification des grandes tendances de modification de l'organisation des processus de trésorerie, en maison-mère comme en filiale.

Les modifications peuvent être attachées aussi bien à l'élargissement du périmètre couvert par la trésorerie, qu'à des modifications de gouvernance.

2. Définition de la trésorerie :

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement, selon VERNIMMEN (2010 : 24).

Pour FORGET (2004 : 239) c'est « la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».

MEUNIER (2006 : 67), quant à lui, soutient qu'il s'agisse du solde entre les valeurs réalisables et les engagements à court terme.

En somme, la trésorerie d'une entreprise se réfère à son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, sa capacité à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs.

3. Procédures du cycle de trésorerie :

Du fait de son rôle de dénouement des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités, le processus de trésorerie regroupe les procédures de budgétisation, d'encaissement et de décaissement dites procédures opérationnelles et celles comptables.

4. Procédure de budgétisation

L'optimisation de la gestion de la trésorerie repose sans aucun doute sur l'effectivité de procédures de prévision appropriée.

Cette procédure regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités (BARRY, 2009 : 258).

Il en va plus clair lorsqu'il affirme « le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise (achat-dépense, ventes, production, investissements, prévision de financement) établis et des prévisions d'encaissements ou de règlements qu'ils entraînent » BARRY (2009 : 263).

5. Procédure d'encaissement

L'encaissement est la résultante surtout des ventes et des cessions fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques.

Cette procédure est composée par les remises de chèques, d'espèces, d'effets à l'encaissement et des virements en faveur de l'entité d'après GIFFITHS (2004 : 201).

6. L'encaissement en espèce

Selon (AHOANGANSI, 2006 : 286 ; SAMBE & al, 2001 : 292 ; BARRY, 1995 : 122), ce processus met en exergue les différentes actions suivantes :

- la réception du client par le caissier ;
- la vérification des éléments de la facture ;
- la réception et vérification des espèces ;
- le comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;
- le marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- la remise de la facture ou du reçu au client ;
- la rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièces justificative ;
- le rangement des espèces dans un coffre fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- la séparation de la caisse recette et celle des dépense ;
- le remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au courrier pour versement ;
- la présentation des justificatifs de versement effectués par le coursier au responsable.

7. L'encaissement par chèque

Pour certains théoriciens en la matière, il est nécessaire de favoriser les règlements par chèques barrés BARRY (2009 : 265).

Cette sous procédure regroupe les tâches suivantes :

- la réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, 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 des chèques à la banque ;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al, 2001:286 ; AHOANGANSI, 2006 : 471).

8. Procédure de décaissement

Le décaissement est sujet aux modes de paiements les plus performants sous le triptyque qualité-sécurité-cout.

Selon BARRY (2009: 266) ; AHOANGANSI (2006 : 470), les sorties de fonds rassemble les opérations de règlement qu'il soit en espèces, par chèques, par virement bancaire ou encore par effet de commerce.

Ces procédures doivent obéir certains principes tels que :

- la séparation des tâches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- la séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- le plafonnement de la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;

- le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- les sorties de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise doivent se faire contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées des originales des pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

9. Le décaissement ou paiement en espèces

Selon des théoriciens du processus de gestion de trésorerie (AHOANGANSI, 2006 : 467 ; SAMBE & al 2001 : 294 ; BARRY, 2004 :122), le décaissement en espèces regroupe les opérations suivantes :

- séparation des tâches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- plafonner la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;
- le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées originaux des pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

Ces procédures doivent être secondées par des analyses conformes des comptes correspondants par le service de la comptabilité.

10. Le décaissement ou paiement par chèque

Cette opération nécessite les actions suivantes selon la plupart des analyste du domaine tels que (AHOANGANSI, 2006 : 470 ; SAMBE & al 2001 : 275 ; BARRY, 2004 :123) :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;
- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;
- tous les chèques de paiement doivent contenir les signatures de deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- tous les chèques émis pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables;
- tous les chèques sont enregistrés selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoyer le plus rapidement possible les chèques à leurs destinataires par une personne autre que celui qui les a préparés.

11. Comptabilisation

Elles contiennent principalement la traduction comptable, sous forme de schéma de comptabilisation des opérations financières. Elles comprennent également les travaux

d'inventaire comptable. Pour ces types d'opérations, la comptabilité est directement à l'origine des mouvements à comptabiliser.

12. Principes de comptabilisation :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifiée par un avis de crédit) ;
- aucune compensation de solde des comptes banque n'est admise ;
- les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture : les écarts positifs ou négatifs résultant de la conversion sont portés dans un compte de gains ou pertes (BARRY 2009 : 267).

Les procédures comptables se regroupent autour des trois fonctions suivantes : la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison et le contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

13. Comptabilisation des opérations de caisse et de banque :

Toutes les opérations relatives à cette fonction doivent figurer dans les livres correspondants. Selon AHOUANGANSI (2006 : 471, 475), le compte caisse est débité des versements effectués au profit de la caisse et crédité des sorties de caisse. Les comptes banques sont débités des opérations de fonds en sa faveur et crédités des mouvements en diminution de ces comptes.

14. Suivi des comptes de liaison :

Cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds) (AHOUANGANSI, 2006 : 471).

15. Contrôle des avoirs en caisse et dans les banques :

Elle comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse, de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque, pour un compte donné (COOPERS & al, 2000 : 254).

16. Maîtrise des risques du processus de gestion de la trésorerie :

La conduite des activités de tous les jours fait courir à une entreprise une multitude de risque. La gestion et la maîtrise de ces risques passent par la mise en place d'un dispositif permettant le contrôle des processus existant.

Définition du risque :

Etymologiquement, le mot risque vient du latin *resicare*, qui évoque la rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue. Selon De Mareschal (2003 :8), « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Pour HAMZAOUÏ (2005 :37), le risque peut être défini comme «un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables qu'un événement ou une action ait un fait, un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain ».

Pour l'IFACI (in Renard 2006 :125), « le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

En dépit de leur nombre et de leur variété, les définitions reconnaissent au risque trois composantes fondamentales à savoir l'incertitude, le dommage et l'opportunité. Si l'unanimité semble être faite au tour de la notion de risque en ce qui est des composantes principales, l'évaluation du risque, est quant à elle, fonction des circonstances.

17. Objectifs de l'approche par les risques :

L'objectif du CI, est de garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité de l'information.

L'ordre des experts comptables français définit le contrôle interne comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un coté, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre, l'application des décisions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. » (Renard, 2006 :120).

Dès lors, le maintien de systèmes de contrôle fiables devient une nécessité, car, pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, l'approche par les risques doit s'inscrire dans une logique de prévention.

Il est nécessaire pour le « risk management » d'avoir une vision globale de l'activité dans son actualité et par rapports aux situations extrêmes afin de pouvoir apporter des solutions concrètes.

Le « risk management » s'inscrit dans un processus d'identification du risque afin de bâtir une prévention de ce risque. On parle alors de risque pur et de risque spéculatif.

Pour HAMZAOU (2005 :82), le référentiel de la gestion des risques d'entreprise spécifie des objectifs identiques à ceux indiqués dans le référentiel de contrôle interne, tout en assignant à la gestion des risques d'entreprises des objectifs plus larges concernant l'information. Le référentiel de la gestion des risques d'entreprise indique un objectif ayant le plus haut niveau d'importance relatif à la stratégie. Objectifs et stratégie sont deux concepts fondamentaux pour la mise en place d'un contrôle interne manifestation concrète de la gestion de risque d'entreprise.

18. Identification des risques opérationnels liés au processus trésorerie :

L'hierarchisation des risques opérationnels liés au processus de trésorerie peut être faite en sous groupes.

Le premier sous groupe est composé des risques dont le niveau est assez élevé avec une probabilité d'occurrence assez forte. Ces risques, dont le nombre est fort heureusement peu élevé, sont inacceptables pour la bonne marche du processus. Des actions doivent être entreprises de manière urgente, pour renforcer le dispositif de contrôle interne en vue d'atténuer leur impact.

Le deuxième sous groupe est composé qui peuvent être considérés comme modérément acceptable du fait soit de leur faible impact sur le processus, soit de leur faible probabilité de

réalisation. Un arbitrage coût/rentabilité du dispositif à mettre en place, devrait conduire la décision à prendre.

Le troisième sous groupe est composé des risques qui présentent un niveau d'impact élevé avec une probabilité d'occurrence peu possible. Malgré l'importance du dispositif de contrôle interne mis en place leur surveillance, du fait de leur impact, s'avère indispensable pour le dirigeant.

Le quatrième et dernier niveau est composé des risques qui ont un niveau d'impact faible avec une probabilité d'occurrence peu possible et rare. Ces derniers sont jugés insignifiants et des mesures ne méritent pas d'être entreprises puisque le dispositif de contrôle interne déjà mis en place permet leur maîtrise.

Au terme de cette analyse nous allons présenter un plan d'action qui permettrait de réduire le niveau ou la probabilité d'occurrence des risques apparus significatifs.

CONCLUSION :

Le processus de gestion de trésorerie est l'interconnexion de plusieurs domaines d'activité dans l'administration de l'entreprise. En raison de son rôle de « poumon » dans la vie de la société, la trésorerie doit faire l'objet de tous les soins d'où la nécessité de bien cerner les risques y afférents.

CHAPITRE 3 : L'identification des risques liés au processus de trésorerie de la PNA

Vue l'importance des flux qui s'y passent et après des entretiens avec l'ACP et le CG, nous avons jugé opportun de faire la mise à jour du processus de trésorerie de la PNA.

Par l'approche par les flux financiers, la trésorerie peut être analysée par la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'ils s'agissent des cycles d'exploitation et d'investissement ou des opérations hors exploitation FORGET (2004 : 239).

Selon BARRY (2009 : 256), la trésorerie joue un rôle de dénouement des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : ACHATS, VENTES, PERSONNEL ; de ce fait elle est en interface avec l'ensemble des autres cycles.

Les fonctions concernant ce cycle sont les suivantes :

1. La budgétisation ou estimation des niveaux d'encaisses

Elle regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant les besoin en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises. Selon BARRY (2009 : 263), le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise.

2. L'encaissement

Il regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques, pour reprendre GRIEFFITHS (2004 : 201), « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions »

3. Le décaissement :

Il reprend toutes les tâches de règlement en espèces ou par banque.

Section 1 : Description du cycle trésorerie de la PNA

Le processus de la trésorerie à la PNA obéit aux règles publiques de gestion. Toute opération d'encaissement et ou de décaissement a fait, au préalable, l'objet d'un ordonnancement de la Direction Générale.

Cette section retrace le cycle trésorerie dans le manuel de procédures existant. En outre, les entretiens avec le SAF, l'ACP et le CG viennent appuyer notre description.

1. Les procédures d'encaissement :

Les tâches relatives à cette procédure sont décrites succinctement au niveau du cycle revenu. Toutefois, il convient de signaler que toutes les ventes de la PNA font l'objet d'une facturation. Suite à des instructions de la Direction Générale l'encaissement se fait exclusivement par banque (chèque ou virement).

En effet, le constat sur les fiches de tâche ressort un poste dénommé bureau du recouvrement rattaché hiérarchiquement à l'ACP.

a) Encaissement PRA

C'est l'encaissement au niveau des pharmacies régionales d'approvisionnement.

b) Encaissement au comptant

Chaque PRA détient un compte bancaire appelé aussi de collecte. Le client, muni de sa facture, peut établir un chèque au nom de la PNA/PRA qu'il transmet au gérant qui se chargera de la remise à l'encaissement.

Il peut aussi verser ou faire un virement à la banque, cette dernière lui délivre un bordereau avec lequel il se présentera à la suite au niveau de la PRA pour faire déclencher le processus de livraison. Ce sont les paiements avant livraison.

A noter que, pour la PRA Dakar et uniquement du fait de sa proximité de l'ACP, le gérant ne fait pas la remise à l'encaissement, il transmet les documents à la Direction Générale.

Le comptable PRA reporte sur un bordereau de transmission le ou les chèques reçus puis le met sous enveloppe avec les chèques qu'il transmet à la de la Direction Générale.

Le **SAF** enregistre un Ordre de Recette toutes les informations relatives au règlement du client et invite l'ACP à recevoir du débiteur la somme qu'il passera dans ses écritures.

L'ACP, par le biais de son assistante qui réceptionne la liasse, il la paraphe et la remet à celle-ci.

L'assistante enregistre sur le registre de réception de chèque SAF/PRA puis fait une copie du bordereau qu'elle garde et transmet l'original à la PRA pour signature. Elle transmet en même temps les chèques au comptable trésorier pour encaissement.

Le **comptable trésorier** enregistre dans le journal trésorerie puis remet les chèques à l'encaissement au niveau de la banque avant 24 heures en attendant l'avis de crédit.

c) Encaissement à terme

Il s'agit généralement des règlements de crédit à échéance ainsi que l'acquittement de certains clients au niveau du Trésor. En ce qui concerne ce dernier cas, la structure contractante, (la commune, le district sanitaire, l'université entre autres) verse la somme due dans le compte de la PNA au Trésor Public.

L'ACP, par le biais du comptable trésorier, demande le relevé mensuel de la situation au niveau du Trésor et le constate dans ses livres à la PNA. C'est le règlement sur budget.

d) Encaissement au magasin central

Malgré le fait qu'il ait une PRA à Dakar, le magasin central de la PNA assure la distribution des « gros clients » tels que les hôpitaux de niveau 3 comme l'Hôpital Principal et les CHU Le DANTEC et FANN. A ce niveau, outre leurs possibilités de virement au Trésor Public et à la banque, les clients transmettent aussi des chèques au magasin central qui se charge de le transférer au SAF.

Le **SAF** renseigne un ordre de recette qu'il transmet à l'ACP.

L'ACP, par le biais de son assistante qui réceptionne l'ordre de recette, il le paraphe et le donne à celle-ci.

L'assistante enregistre sur le registre de réception de chèque SAF/PRA puis fait une copie du bordereau qu'elle garde et transmet l'original et les chèques au chef comptable pour visa.

Le **chef comptable**, après visa, transmet la liasse au comptable trésorier pour encaissement.

Le comptable trésorier après les vérifications nécessaires, enregistre dans le journal trésorerie puis remet le chèque à l'encaissement au niveau de la banque, en attendant l'avis de crédit.

2. Les procédures de décaissements

Comme les règlements, les décaissements se font au comptant comme à terme.

A. Les décaissements au comptant

Il s'agit principalement l'approvisionnement des caisses et l'utilisation qui y est faite ainsi que les paiements des fournisseurs et les prestataires de services.

a) La caisse centrale

Parallèlement à la gestion publique, la caisse regorge une particularité qui la dispense de tout encaissement d'espèces et ou de chèque autre que celui contribuant à son approvisionnement. La caisse centrale doit être approvisionnée auprès de la banque si la nécessité se fait sentir et ceci à la hauteur de ses besoins.

Le **chef comptable**, après contrôle avec la caissière, exprime le besoin à l'ACP. Ce dernier, après vérification de l'opportunité, demande au comptable trésorier d'établir un chèque au nom de la caissière.

L'ACP signe le chèque et demande à son **assistante** après avoir apposé son cachet de faire une copie du chèque qu'elle joint à la demande pour la comptabilité et une autre pour la caisse.

La **caissière** remplit la fiche d'approvisionnement et se charge du retrait des fonds.

Et ceux-ci après présentation de l'ordre de paiement (OP) accompagné des pièces justificatives telles que :

- la facture certifiée par le bénéficiaire du service ;
- la copie du bon de commande ;
- la fiche d'engagement budgétaire.

Suite à un entretien avec la responsable, elle fait émarger le bénéficiaire sur l'OP qu'elle vise puis lui remet les espèces, ensuite l'ordre de paiement est conservé pour la comptabilité.

b) La caisse d'avance des PRA

La caisse de menu dépenses assure les frais autres que ceux de la caisse centrale. Elle gère les dépenses urgentes telles que les besoins du cycle d'exploitation pour éviter d'être en situation de rupture.

Les caisses d'avance sont approvisionnées à hauteur de 500 000 FCFA et soumises au contrôle conforme d'une liste d'activités préétablie.

Cette sous procédure telle que décrite dans le manuel, fait référence aux tâches liées à l'approvisionnement des « caisses menu dépenses » : de l'établissement des bordereaux d'approvisionnement à la transmission du reçu de versement de la banque.

Il revient au gérant d'adresser une expression de besoin accompagnée des pièces justificatives des dépenses précédentes à la Direction Générale pour approbation.

Cette dernière, après les contrôles nécessaires, prépare un ordre de paiement qu'il transmet à l'ACP.

L'ACP vise et, par le biais de son assistante, demande au comptable trésorerie d'établir un chèque au nom du gérant.

Le comptable trésorier, après vérification conforme, établit ce chèque et le renvoie à l'ACP pour signature.

Ce dernier signe et par l'entremise de l'assistante qui appose son cachet, il envoie une copie à la comptabilité, une deuxième au bureau de trésorerie pour enregistrement et une dernière au gérant.

B. Les décaissements à terme :

La PNA privilégie ce genre de paiement pour toute opération conclue avec des fournisseurs tant étrangers que locaux.

Les montants inférieurs à 300 000 FCFA nécessitent la facture et le bon de commande par contre si le montant excède 300 000 FCFA, le PV de réception est exigé pour déclencher le paiement.

S'agissant des fournisseurs locaux : deux semaines avant l'échéance et lorsque la dépense est approuvée par le Directeur Général suivant les annotations du SAF (PV de réception dûment signé par les membres de la commission de réception), le SAF envoie la liasse au CG pour vérification de la ligne de crédit et la prise en charge budgétaire.

Après son accord, il transmet l'OP à l'ACP.

L'ACP, après les vérifications idoines et, par le biais de son assistante, demande au comptable trésorier d'établir un chèque au nom du bénéficiaire. Une copie est jointe à la facture correspondante. Il convoque, par l'intermédiaire de son assistante, le bénéficiaire pour le retrait de son chèque.

Une fois venu, il émarge sur la photocopie qui sera classée dans le registre de chèque retiré avant de prendre son chèque.

Quant aux fournisseurs hors territoire national : après l'approbation de la dépense par le Directeur Général, le PV de réception est envoyé au bureau Transit pour complément de dossier.

Le **transitaire** se charge de fournir les informations complémentaires telles que :

- la déclaration préalablement d'importation ;
- l'attestation d'importation ;
- la déclaration de mise à la consommation ;
- l'autorisation de change.

Une fois au complet, la liasse est renvoyée au SAF et ce dernier, après réponse du CG pour vérifier la disponibilité des fonds, donne l'ordre à l'ACP de procéder au paiement qu'il passera dans ses livres.

L'ACP, après vérifications idoines et, par le biais de son assistante, demande au CDFB d'établir un bordereau de virement au nom du bénéficiaire.

Le CDFB après enregistrement, remplit le bordereau de virement qu'il déposera en banque dans les délais en attendant l'avis de débit.

3. La gestion des comptes bancaires

Sous les auspices de l'ACP, le comptable trésorier est chargé de l'alimentation des comptes.

Un relevé mensuel est demandé à chaque banque pour faire le rapprochement, si à l'issue de cet exercice un compte nécessite d'être réapprovisionné le comptable en convenance avec l'ACP établit un chèque du trésor qu'il remettra à l'encaissement auprès de sa banque. Il constate l'opération dans ses écritures en attendant l'avis de crédit.

4. Les procédures de contrôle :

Une mission de contrôle vient de voir le jour pour les caisses de menus dépenses.

Effective sur deux des dix PRA soumises, cette mission ne s'agit pas de contrôles inopinés, il s'est réalisée suite à une instruction de la Direction Générale.

Il consiste à vérifier l'ensemble des dépenses consenties en s'appuyant sur les pièces justificatives pour évaluer la crédibilité et s'assurer de la régularité des décaissements par rapport à une liste préétablie de dépenses autorisées d'où un contrôle de conformité. Le contrôleur adresse ensuite un rapport au Directeur Général pour observation.

La caisse centrale fait l'objet de contrôle aussi bien en amont qu'en aval. Le contrôle à priori est du ressort de l'ACP qui s'en charge au moment de chaque approvisionnement.

A posteriori, le CAC, l'ACP et le Trésor Public procède à l'arrêté de la caisse chaque 31 décembre de l'année.

Section 2 : Evaluation des procédures actuelles

Cet exercice vise à identifier les risques liés à ces procédures. L'analyse de ces dernières permettra d'établir le tableau des forces et faiblesses apparentes du dispositif de maîtrise des risques mis en place.

1. Identification des risques

A l'aide des entretiens avec les autorités habilitées et avec les supports de présentation comme la grille de séparation des tâches, le flow-chart et le QCI, nous avons identifié les risques affaissant à ce processus.

Ces risques ne doivent pas être négligés mais maîtrisés. Il est à noter que tout dispositif de maîtrise comporte des insuffisances mais leur identification et leur évaluation constituent la base de leur bonne gestion.

a) Les risques liés à la conception du manuel

Les risques liés à cette étape sont : l'ignorance des obligations internes et externes auxquelles l'entreprise doit satisfaire et le déficit de communication de la stratégie de l'entreprise, le chevauchement dans la réalisation des opérations entre autres.

Selon NGUYÊN (1999 : 171), le facteur clé de succès d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer les principaux éléments d'information d'une procédure.

Parmi les critères d'une bonne élaboration de manuel de procédures on peut noter que l'organigramme et les fiches de poste sont actuellement de mise. Il va s'en dire que le dispositif de contrôle interne mis en place nécessite une revue générale.

b) Les risques liés aux processus

Du fait de son statut hybride (public et privé), la PNA a une spécificité dans la définition des processus. Ce qui fait que les règles applicables dans le privé sont adaptées à leur contexte d'EPS.

1. La budgétisation

Cette fonction, selon BARRY (2009 : 275) et POLONIATO & al (1997 : 45), connaît généralement les risques de la mauvaise maîtrise de la trésorerie et de la méconnaissance des objectifs spécifiques entre autres.

2. L'encaissement

Les risques liés à l'encaissement direct de chèque sont :

- la perte de chèque ;
- le détournement de chèque ;
- l'erreur ou l'omission de l'enregistrement ;
- le non respect de la période réservée à l'enregistrement ;
- la falsification des comptes clients concernés ;

Afin d'éviter ces risques un seul point d'entrée des chèques doit être défini :

- demander aux clients de privilégier ceux barrés ;
- les faire enregistrer dès leur réception dans un registre ;
- classer une copie dès réception ;
- et mettre en place une procédure d'encaissement.

3. La facturation

Le risque que la PNA est exposée est principalement la perte de facture (absence de traçabilité). Pour parer à cela la PNA doit disposer :

- d'une cellule de gestion du courrier dotée d'un logiciel spécifique ;
- mettre en place une procédure de traitement du courrier.

Il faut aussi :

- qu'elle ait un registre de réception des factures ;
- qu'elle mette un cachet sur la facture indiquant la date d'arrivée et la personne qui a réceptionné ;
- qu'elle arrête les jours de dépôt des factures, qu'elle fasse classer une copie de cette dernière.

Le retard dans la transmission, la corruption et le favoritisme pour contrer à ceux là :

- des fiches de suivi du courrier arrivé doivent être établies ;
- le temps de traitement doit être indiqué ;
- un cahier de transmission des factures doit exister ;
- le réceptionnaire de la facture ne doit la prendre que contre décharge.

La non-conformité entre les factures et les BC, les BL ; l'existence de factures fictives et le règlement d'une dépense non autorisée. Pour s'assurer de la maîtrise des risques

- la facture doit être rapprochée des différentes pièces justificatives de la dépense ;
- les factures à régler doivent porter un visa d'approbation du Chef de Division Finance Budget.

Les problèmes dans le choix des factures à régler peuvent être la corruption, le favoritisme et la non exhaustivité des paiements. Afin de gérer ces risques les principaux acteurs doivent tenir compte des disponibilités, des échéances et des priorités.

Les risques liés à l'enregistrement sont la perte et la fraude. A cette étape la facture doit être numérotée, enregistrée et copiée.

L'annulation de la facture payée permet de ne pas faire un double paiement principal risque d'après paiement.

4. Le dépôt des chèques ou versement d'espèces en banque

Les risques à ce niveau sont le détournement de chèque, le détournement de fonds, les vols, les fraudes ou malversations. Pour se prémunir des risques, l'agent déposant doit se faire accompagner par une tierce personne ; il doit toujours exiger un bordereau de chèque visé par la banque.

5. L'approvisionnement et la sécurisation des fonds de la caisse

Les risques liés à l'approvisionnement le retard dans le règlement des dépenses courantes et le détournement de fonds. Afin de prévenir ces risques, il faudrait que le traitement des demandes soit prompt, qu'une double signature soit exigée pour le retrait des fonds.

Les difficultés qui peuvent survenir dans la sécurisation des fonds sont les vols des valeurs détenues en caisses et le détournement de fonds. Les bonnes pratiques en la matière sont de sauvegarder les actifs de la caisse dans un coffre-fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes puis de limiter le niveau d'encaisse au minimum possible.

6. Les risques liés au processus de décaissement

Le principal risque lié à l'établissement de l'OP est l'erreur de saisie. Il est préconisé que les factures soient regroupées par fournisseur.

Pour la signature, on est confronté au risque de fraude. Le rapprochement des montants des factures et des ordres de paiements et l'adoption de la double signature permet d'éviter ce risque.

Au niveau de la préparation du chèque le cumul de fonction, le détournement et la fraude sont les principaux risques. La préparation et la signature doivent être faites par deux personnes différentes, une double signature doit être exigée.

Pour la transmission le risque de perte ou l'absence de traçabilité doit être jugulée par la remise en main propre contre décharge au bénéficiaire.

7. Les risques liés à la comptabilisation

Les risques liés à la comptabilisation sont le cumul des fonctions incompatibles, l'omission ou l'erreur lors des imputations, la fraude ou la malversation et le détournement.

Pour la maîtrise de ces risques, il est conseillé que :

- les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse doivent être séparées ;
- l'enregistrement des opérations se fasse de façon chronologique et quotidienne ;
- le compte caisse soit débité des versements et crédité des approvisionnements ;
- un contrôle régulier soit effectué.

Les bonnes pratiques en matière d'enregistrement des opérations de banque exigent l'enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque, le compte banque doit être débité des dépôts et crédité des retraits.

8. Les risques liés au contrôle des avoirs

Pour cette étape les problèmes qui surviennent sont généralement l'écart entre les actifs disponibles et les soldes, la fraude, la malversation et le vol, le cumul de fonctions incompatibles.

Pour la maîtrise de ces risques, un inventaire physique de la caisse doit régulièrement être fait, les fonctions de tenue et de contrôle de caisse doivent être séparées. Mais aussi les pièces comptables doivent être rapprochées des pièces de caisse, des contrôles inopinés doivent être institués.

S'agissant des opérations bancaires les principaux risques sont les erreurs d'imputation, l'omission de certaines opérations, la non traçabilité des opérations, le détournement et la fraude. Les bonnes pratiques préconisent que les rapprochements bancaires soient faits tous les mois, que le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banques tenus par l'entreprise soient rapprochés du relevé émis par la banque.

CONCLUSION :

La complexité des entreprises amène les responsables à décentraliser leurs pouvoirs de décision. Pour ce faire, ils font recours à la délégation d'autorité et des tâches. Cette pratique n'est pas cependant sans conséquence. C'est pourquoi dans le souci de se prémunir d'éventuels dérapages et de s'assurer qu'en dépit de la délégation, leurs responsabilités sont assurées pleinement et correctement. Les gestionnaires doivent disposer de moyens leur permettant d'influencer et de contrôler les activités de leurs subalternes, d'où la nécessité d'élaborer et de mettre en place des systèmes adéquats de contrôle interne.

CHAPITRE 4 : Mise à jour d'une procédure de trésorerie

Le présent manuel de procédures est soumis à l'appréciation des utilisateurs afin que des mesures correctrices puissent être apportées. La mise à disposition de ce document passera par une publication officielle des résultats de notre mission. Dans cette partie nous aborderons les aspects relatifs de la diffusion à la mise à jour.

Le manuel de procédures : une conception du processus de trésorerie de la PNA.

Sous l'autorité du chef du service contrôle de gestion et audit interne et NTIC, le manuel de procédures serait diffusé sur support électronique et papier.

Dans une perspective d'impulser les échanges entre différents utilisateurs, le responsable du service souhaiterait harmoniser les modes d'exécution des tâches du processus de trésorerie. Toutes les personnes retracées dans ce cycle doivent prendre connaissance de ces résultats afin qu'un même niveau de savoir faire puisse gouverner ce processus.

Cette section présentera le manuel du cycle de trésorerie que nous avons conçu, et exposera : l'objet de chaque procédure, le champ d'application, les règles et principes de gestion et les objectifs du contrôle interne.

	Procédure	TRESORERIE		Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	...		
	Fonction	...		
Réf. tâche	Description	Fait par	Délai	Matérialisé par

Index des procédures

SOMMAIRE

CODIFICATION

Gestion des caisses

- | | |
|--|----------|
| a. Objectif du contrôle interne | |
| b. Approvisionnement de la caisse centrale | TRESO 01 |
| c. Approvisionnement des caisses menu-dépenses | TRESO 02 |
| d. Règlement des factures en espèces | TRESO 03 |
| e. Paiement des frais de mission | TRESO 04 |
| f. Paiement des salaires en espèces | TRESO 05 |

Gestion des comptes bancaires

- | | |
|--|-------------|
| a. Objectif du contrôle interne | |
| b. Approvisionnement des comptes bancaires | TRESO 06/07 |
| c. Recouvrement des créances | TRESO 08 |
| d. Virements interbancaires | TRESO 09 |
| e. Paiement des factures par chèques | TRESO 10 |
| f. Paiement des fournisseurs étrangers | TRESO 11 |
| g. Traitement comptable des opérations bancaires | TRESO 12 |

Gestion des caisses

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :

1. Encaissements

Le contrôle interne doit s'assurer que les encaissements sont recensés à l'exhaustivité ; les encaissements sont enregistrés correctement et dans les délais requis ; les risques de détournement de recettes sont nuls.

2. Décaissements

Le contrôle interne doit donner l'assurance que les paiements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées par l'entreprise ; les paiements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes «caisse» appropriés ; les coffres forts sont protégés ; les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement, de dépenses fictives) sont nuls.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES CAISSES	

CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique aux opérations visant à normaliser et à sécuriser le fonctionnement des caisses de la PNA.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que l'approvisionnement est autorisé par des personnes compétentes ; que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables dans le compte approprié ; que le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est fiable ainsi que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION :

1. un arrêté de caisse est impérativement effectué avant tout approvisionnement de la caisse ;
2. la procédure est déclenchée par le Chef du Département Finance et Budget à partir du contrôle physique de la caisse ainsi que de la situation de caisse établie par la caissière (la situation de la caisse retrace l'utilisation des fonds de l'approvisionnement précédent, le solde initial et le solde final) ;
3. la caissière tient un brouillard de caisse manuel ;
4. il existe un carnet de caisse pré numéroté ;
5. le plafond de caisse centrale et production est fixé à 1 000 000 FCFA ;
toutefois, ladite caisse peut être exceptionnellement approvisionnée au delà du plafond indiqué pour faire face à un besoin immédiat et ponctuel de trésorerie (ex : paiement des salaires en fin de mois) ;
6. de façon exceptionnelle un transfert de fonds de la caisse centrale aux autres caisses peut être autorisé. Dans ce cas, seul l'ACP peut en donner l'autorisation ;
7. le niveau minimum de la caisse centrale est fixé à 300 000 FCFA ;
8. tout encaissement d'espèces par la caisse est expressément interdit ;

9. tout mouvement de caisse est subordonné à l'émission d'un bon de caisse dépenses pour les sorties de fonds ;
10. un comptable n'est pas autorisé à tenir la caisse ;
11. la caissière effectue un arrêté de la caisse toutes les fins de journées ;
12. les journaux de caisse sont arrêtés par le CCCG chaque deux semaines et contrôlé par le Service de Contrôle de Gestion ;
13. avant tout approvisionnement, le CDFB doit transmettre à l'ACP, le solde comptable de la caisse à la date du dernier approvisionnement.
14. des inventaires de caisse inopinés seront organisés par l'Unité de Contrôle de Gestion et / ou le Chef du Département Finance et Budget aux fins de rapprochement entre l'existant en caisse et le brouillard de caisse ;
15. des inventaires de caisse seront effectués par le Chef du Département Finance et Budget tous les vendredis en fin de journée ;
16. des inventaires de caisse sont effectués au 31 décembre de chaque année par l'ACP, le CAC et le Trésor Public.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE CENTRALE	
Réf. tâche	<i>Intervenants</i>	Description détaillée des tâches	
TRESO I A	Expression du besoin Acteur : LA CAISSIERE CENTRALE Période/délai d'exécution : dès que le motant atteint la somme planchée.		
	LA CAISSIERE CENTRALE	exprime son besoin lorsqu'elle s'aperçoit, après un arrêté de la caisse, que le montant des fonds disponibles dans la caisse (fonctionnement) est inférieur ou égal à 300 000 F CFA ; 1. renseigne une demande d'approvisionnement sur laquelle elle mentionne : <ul style="list-style-type: none"> • la caisse à approvisionner, • le montant sollicité, • le solde initial de la caisse (solde de la caisse après l'approvisionnement précédent), • le solde du jour, son nom et sa signature ; 2. met dans un parapheur l'arrêté de caisse, les pièces comptables et la demande d'approvisionnement ; 3. transmet le parapheur au CCCG pour contrôle ;	

<p>TRESO 1 B</p>	<p>Contrôle de la caisse par le CCCG Acteur : LE CHEF DE LA CELLULE COMPTABLE GENERALE Période/délai d'exécution : dès réception de la demande</p>	
	<p>LE CCCG</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. reçoit le parapheur ; 2. procède au contrôle de la caisse sur la base : <ul style="list-style-type: none"> • de la fiche d'arrêté préparée par le caissier, • du brouillard de caisse, • du journal de caisse, • des pièces de caisse, • des espèces en caisse ; 2. contrôle l'exactitude de chaque montant inscrit sur la fiche d'arrêté ; 3. établit un PV d'inventaire physique pour la caisse : <ul style="list-style-type: none"> • date, • billétagé, • solde de la caisse, • écart, • nom et signature du caissier, • nom et signature du CCCG ; 4. valide l'arrêté en portant sur la fiche: la date, son nom, sa signature ; 5. vérifie, après validation de l'arrêté, l'exactitude et la cohérence des données mentionnées sur la demande d'approvisionnement ; 6. vérifie que le montant sollicité, additionné au solde de la caisse n'excède pas 1 000 000 FCFA ; 7. signe la demande d'approvisionnement en y mentionnant : la date, son nom et sa signature ; 8. joint l'original de la demande d'approvisionnement à l'original de l'arrêté de compte, à l'original du procès verbal d'inventaire des caisses ; 9. transmet l'ensemble à l'ACP pour approbation ;

		10. transmet les pièces de caisse au Comptable pour saisie.
TRESO 1 C	Validation de la demande d'approvisionnement Acteur : L'ACP Période/délai d'exécution : dès réception de la demande	
	<i>L'ACP</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. procède au contrôle des pièces reçues ; 2. consulte la situation de trésorerie du jour préparée par le CDFB ; 3. contrôle les fiches d'arrêté de caisse et d'inventaire physique de caisse et vérifie qu'elles ont été signées par la caissière et le CDFB ; 4. choisit la banque qui alimentera la caisse en cas d'accord pour l'approvisionnement ; 5. mentionne le montant autorisé, son nom et sa signature sur la demande ; 6. transmet la demande d'approvisionnement à l'assistante pour enregistrement et transmission au CDFB.
TRESO 1 D	Etablissement du chèque d'approvisionnement Acteur : L'ASSISTANTE DE L'ACP LE CDFB Période/délai d'exécution : Dès la réception de la demande	
	<i>L'ASSISTANTE DE L'ACP</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. enregistre la demande d'approvisionnement dans le cahier de transmission ; 2. transmet la demande d'approvisionnement au CDFB.
	<i>LE CDFB</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. reçoit la demande d'approvisionnement, vérifie l'autorisation de l'ACP ; 2. établit le chèque d'approvisionnement d'un montant XXXX FCFA (qui est au maximum égal à la différence entre les 1 000 000 FCFA et le montant restant à la date d'arrêté de caisse) à l'ordre de la caissière ; 3. enregistre le chèque dans un cahier de transmission : <ul style="list-style-type: none"> • date, • libellé, • montant, • désignation de la banque,

		<ul style="list-style-type: none"> • nom du bénéficiaire ; <p>4. transmet le chèque et la demande d'approvisionnement à l'ACP via l'assistante pour signature.</p>
TRESO 1 E	<p>Signature du chèque par l'ACP Acteur : L'ACP L'ASSISTANTE DE L'ACP Période/délai d'exécution : Dès la réception du chèque</p>	
	<p><i>L'ACP</i></p> <p><i>L'ASSISTANTE DE L'ACP</i></p>	<p>1. vérifie que le montant du chèque est celui qu'il a autorisé ;</p> <p>2. signe le chèque et le transmet à son assistante pour enregistrement. Le chèque est accompagné :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la demande d'approvisionnement, • de l'arrêté de caisse • des procès verbaux d'inventaire de caisse ; <p>1. enregistre le chèque dans un cahier de transmission avant de l'envoyer au CSAF pour visa ;</p> <p>2. fait signer le cahier de transmission par l'assistante du CSAF pour matérialiser le transfert du document.</p>
TRESO 1 F	<p>Visa du chèque par le CSAF Acteur : LE CSAF L'ASSISTANTE DU CSAF Période/délai d'exécution : Dès la réception du chèque signé</p>	
	<p><i>LE CHEF SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER</i></p> <p><i>L'ASSISTANTE DU CSAF</i></p>	<p>1. vérifie que le chèque, les procès verbaux d'inventaire de caisse et l'arrêté de caisse portent bien la signature de l'ACP ;</p> <p>2. vise le chèque et ;</p> <p>3. transmet le chèque à l'assistante ;</p> <p>1. enregistre le chèque dans un cahier de transmission ;</p> <p>2. le transmet à l'assistante de l'ACP contre la signature de son cahier de transmission.</p>

<p>TRESO 1 G</p>	<p>Transmission du chèque à la caissière Acteur : L'ASSISTANTE DE L'ACP LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : Dès la réception du chèque du DFC</p>	
	<p><i>L'ASSISTANT E DE L'ACP</i></p>	<p>1. reçoit le chèque ; 2. effectue les photocopies du chèque et de la demande d'approvisionnement en deux exemplaires ; 3. enregistre le chèque dans un cahier de transmission ; 4. transmet le chèque et les photocopies à la caissière contre signature du cahier de transmission ;</p>
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<p>1. signe les deux photocopies du chèque et le cahier de transmission de l'assistante ;</p>
	<p><i>L'ASSISTANT E DE L'ACP</i></p>	<p>1. remet les originaux du chèque et de la demande d'approvisionnement à la caissière ; 2. joint une photocopie du chèque signée par la caissière à la photocopie de la demande d'approvisionnement et transmet l'ensemble au CDFB ; 3. range les deuxièmes photocopies du chèque et de la demande d'approvisionnement dans le classeur banque.</p>
<p>TRESO 1 H</p>	<p>Demande de chauffeur pour le déplacement à la banque Acteur : LA CAISSIERE L'ACP Période/délai d'exécution : dès la réception du chèque signé et visé.</p>	
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<p>1. reçoit le chèque ; 2. photocopie le chèque en un exemplaire et attend un chauffeur pour le déplacement à la banque ;</p>
	<p><i>L'ACP</i></p>	<p>1. effectue une demande de chauffeur auprès du Service Patrimoine pour le déplacement à la banque en vue du retrait des fonds ; 2. met à la disposition du chauffeur, le véhicule de service de l'agence comptable pour accompagner la caissière à la banque.</p>

<p>TRESO I I</p>	<p>Retrait du chèque et approvisionnement de la caisse Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : une fois dans ses fonds retirés de la banque.</p>	
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. se fait accompagner par le chauffeur mis à sa disposition à la banque ; 2. procède au retrait des fonds ; 3. retourne immédiatement au bureau ; 4. dépose les espèces dans le coffre ; 5. renseigne un bon de caisse entrée pré numéroté dans le carnet de caisse à trois souches concerné ; 6. signe le bon de caisse ; 7. effectue la photocopie du bordereau de retrait ; 8. joint le bon de caisse à la photocopie du chèque et à l'original du bordereau de retrait pour la transmission à la comptabilité.
<p>TRESO I J</p>	<p>Comptabilisation et classement des documents Acteur : LE COMPTABLE BANQUE Période/délai d'exécution : Dès la réception de la liasse</p>	
	<p><i>LE COMPTABLE BANQUE</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. reçoit le bon de caisse joint à la photocopie du chèque et à l'original du bordereau de retrait ; 2. enregistre l'opération dans le brouillard de banque ; 3. range la copie du chèque et les pièces comptables dans le classeur de banque concerné et les conserve à la comptabilité.

 <p>PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT</p>	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES CAISSES D'AVNCES	

CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique à l'approvisionnement de la caisse des PRA dans les régions autres que Dakar.

Il existe un seul type d'approvisionnement à la PRA : l'approvisionnement pour le fonctionnement quotidien de la caisse.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que l'approvisionnement est autorisé par des personnes compétentes ; que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables dans le compte approprié ; que le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est fiable et que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

A l'exception de la PRA de DAKAR, chaque PRA possède une caisse de fonctionnement qui sert à la réalisation des dépenses courantes de la PNA (...) ; elle est approvisionnée par la Direction Générale.

1. Un arrêté de caisse est impérativement effectué avant tout approvisionnement de la caisse ;
2. la procédure est déclenchée par le CCCG à partir du contrôle physique de la caisse ainsi que de la situation de caisse établie par le caissier (la situation de la caisse retrace l'utilisation des fonds de l'approvisionnement précédant, le solde initial et le solde final) ;
3. le caissier tient un brouillard de caisse manuel pour la caisse ;
4. il existe un carnet de caisse pré numéroté pour la caisse ;
5. le plafond de la caisse d'avance est fixé à **500 000 FCFA** ;
6. le niveau minimum de la caisse d'avance est fixé à **100 000 FCFA** ;
7. tout encaissement d'espèces est expressément interdit ;
8. tout mouvement de caisse est subordonné à l'émission d'un bon de caisse dépenses pour les sorties de fonds ;

9. le bon de caisse dépenses est impérativement signé par le bénéficiaire et le caissier ;
10. un comptable n'est pas autorisé à tenir la caisse ;
11. le caissier effectue un arrêté de la caisse chaque fin de journée;
12. une copie de l'arrêté journalier et hebdomadaire de la caisse est transmise au CCCG.
13. le journal de la caisse est arrêté par l'ACP chaque semaine et contrôlé par le Service de Contrôle de Gestion ;
14. avant tout approvisionnement, le comptable doit transmettre à l'ACP, le solde comptable de la caisse à la date du dernier approvisionnement ;
15. des inventaires de caisse inopinés seront organisés par l'Unité de Contrôle de Gestion et / ou l'Audit Interne aux fins de réconciliation entre l'existant en caisse et le brouillard de caisse ;
16. des inventaires de caisse seront effectués par l'ACP tous les vendredis en fin de journée ;
17. des inventaires de caisse sont effectués au 31 décembre de chaque année par l'ACP, CAC et le Trésor Public.

Etapes de la procédure

Les étapes de la procédure sont les suivantes :

1. établissement de la demande d'approvisionnement ;
2. transmission des soldes comptables de la caisse ;
3. contrôle de la caisse et validation de la demande d'approvisionnement ;
4. établissement du chèque d'approvisionnement ;
5. retrait du chèque à la banque ;
6. enregistrement comptable.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES CAISSES D'AVANCES	
Réf. tâche	Intervenants	Description détaillée des tâches	
TRESO 2 A	Etablissement de la demande d'approvisionnement et transmission des soldes comptables de caisse. Acteur : LE GERANT DE LA PRA Période/délai d'exécution : Dès besoin d'alimentation		
	<i>LE GERANT DE LA PRA</i>	La procédure est la même que celle de la caissière centrale TRESO 1A	
TRESO 2 B	Contrôle de la caisse Acteur : LE CHEF CELLULE DE LA COMPTABILITE GENERALE Période/délai d'exécution : dès la réception de la demande d'approvisionnement		
	<i>LE CCCG</i>	1. procède au contrôle de la caisse sur la base : <ul style="list-style-type: none"> • de la fiche d'arrêté préparée par le caissier, • du brouillard de caisse, • du journal de caisse, • des pièces de caisse, • des espèces en caisse ; 2. contrôle l'exactitude de chaque montant inscrit sur la fiche d'arrêté ; 3. établit un PV pour la caisse : <ul style="list-style-type: none"> • date, • billétagé, • solde de la caisse, • écart, • nom et signature du caissier, • nom et signature du chef comptable ; 4. valide l'arrêté en portant sur la fiche :	

		<ul style="list-style-type: none"> • la date, • son nom, • sa signature ; <p>5. vérifie, après validation de l'arrêté, l'exactitude et la cohérence des données mentionnées sur la demande d'approvisionnement ;</p> <p>6. vérifie que le montant sollicité, additionné au solde de la caisse n'excède pas 500 000 FCFA ;</p> <p>7. signe la demande d'approvisionnement en y mentionnant : la date, son nom et sa signature ;</p> <p>8. joint les originaux de la demande d'approvisionnement, de l'arrêté de compte au procès verbal d'inventaire de la caisse ;</p> <p>9. transmet la liasse à l'ACP pour approbation par son assistante ;</p>
TRESO 2 C	<p>Validation de la demande d'approvisionnement Acteur : L'ASSISTANTE DE L'ACP L'ACP Période/délai d'exécution : dès la réception de la demande</p>	
	<i>L'ASSISTANTE DE L'ACP</i>	<p>1. reçoit la liasse et signe le cahier de transmission ;</p> <p>2. la transmet à l'ACP pour approbation ;</p>
	<i>L'ACP</i>	<p>1. procède au contrôle des pièces reçues ;</p> <p>2. contrôle les fiches d'arrêté de caisse et d'inventaire physique de caisse et vérifie qu'elles ont été signées par le caissier et le CCCG ;</p> <p>3. signe la demande d'approvisionnement en y mentionnant son nom et la date ;</p> <p>4. transmet la demande d'approvisionnement au CDFB via l'assistante pour l'établissement du chèque.</p>

TRESO 2 D	Etablissement du chèque d'approvisionnement Acteur : LE CDFB Période/délai d'exécution : dès la réception de la demande validée.	
	<i>LE CDFB</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. établit un chèque d'un montant XXXX FCFA n'excédant pas le plafond autorisé ; 2. joint le chèque à la demande d'approvisionnement à l'arrêté de caisse ; 3. transmet l'ensemble au DAF pour visa.
TRESO 2 E	Visa du chèque par le DAF Acteur : LE CHEF SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER Période/délai d'exécution : dès la réception du chèque et de la demande d'approvisionnement	
	<i>LE CDFB</i>	La procédure est la même que celle de la caissière centrale. TRESO 1 E
TRESO 2 F	Signature du chèque par l'ACP Acteur : L'ACP L'ASSISTANTE DE L'ACP Période/délai d'exécution : Dès la réception du chèque visé	
	<i>L'ACP L'ASSISTANT E DE L'ACP</i>	La procédure est la même que celle de la caissière centrale. TRESO 1 F
TRESO 2 G	Retrait des fonds à la banque et approvisionnement de la caisse Acteur : LE GERANT DE LA PRA Période/délai d'exécution : dès la réception du chèque	
	<i>LE GERANT OU CAISSIER DE LA PRA</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. garde les fonds dans le coffre fort ; 2. établit un bon de caisse entrée pré numéroté d'un montant égal au montant total de l'approvisionnement, dans le carnet de caisse à trois souches concerné ; 3. signe le bon de caisse ; 4. effectue la photocopie du bordereau de retrait ; 5. joint le bon de caisse à la photocopie du chèque et à l'original du bordereau de retrait ; 6. range l'ensemble dans le classeur banque pour

		transmission au CCCG avant l'approvisionnement suivant.
TRESO 2 H	Comptabilisation et classement des documents Acteur : LE COMPTABLE PRA Période/délai d'exécution : dès la réception de la liasse	
	<i>LE COMPTABLE PRA</i>	1. enregistre l'opération dans le brouillard de banque ; 2. range la copie du chèque et les pièces comptables dans le classeur de banque concerné et les conserve à la Comptabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS PAR CAISSE	

CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique au règlement des factures par la caisse, décomptes, situations de travaux et divers achats inférieurs ou égaux à **75 000 F CFA**.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés et que les paiements sont correctement comptabilisés.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. tout règlement de facture excédant **75 000 FCFA** sera payé par chèque ;
2. le règlement de la facture peut être fait par caisse lorsque le montant est inférieur ou égal à **75 000 F CFA** ;
3. la facture devra être accompagnée d'un OP établi par le DAF ;
4. les paiements fractionnés aux seules fins de pouvoir effectuer des décaissements en espèces ne seront pas autorisés ;
5. toute facture réglée porte le cachet de paiement avec une copie déchargée du bon de sortie de caisse ;
6. à défaut d'une facture, tout décaissement ne sera effectué que sur la présentation d'une demande d'avance de fonds signée par le DAF et le DG.

ETAPES DE LA PROCEDURE

Les étapes de la procédure sont :

1. expression du besoin ;
2. contrôle de la demande d'avance de fonds par le DAF ;
3. contrôle de la demande par le CG et le CDFB ;
4. décaissement des fonds ;
5. régularisation du décaissement et Classement des pièces.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS DES AVANCES DE FONDS PAR CAISSE	
Réf. tâche	Intervenants	Description détaillée des tâches	
TRESO 3 A	Expression de besoin Acteur : L'EMPLOYE LE DAF L'ACP Période/délai d'exécution : A l'échéance		
	L'EMPLOYE	1. exprime le besoin par le biais <i>d'une demande d'avance de fonds</i> qu'il renseigne et soumet à l'appréciation de son Chef de Service.	
TRESO 3 B	Contrôle de la demande par le Chef du Département Finance et Budget Acteur : LE CHEF DU DEPARTEMENT FINANCE ET BUDGET Période/délai d'exécution : Dès réception de la demande.		
	LE CDFB	1. contrôle la demande d'avance de fonds en portant un regard particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> • le montant, • le n° de la demande d'achat qui s'y rattache, • le code budgétaire, • objet de la demande, • description de la demande ; 2. s'assure que le montant demandé est inférieur ou égal à 75 000 FCFA ; 3. se rassure que les fonds en caisse peuvent couvrir la dépense par la consultation de la fiche d'arrêté de compte du jour ou le brouillard de caisse tenu par la caissière ; 4. vise la demande en cas de disponibilité de fonds ; 5. transmet la demande à l'ACP pour approbation.	

TRESO 3 C	Contrôle de la demande par l'ACP Acteur : L'AGENT COMPTABLE PARTICULIER Période/délai d'exécution : Dès réception de la demande d'avance de fonds signée par l'employé et visée par le CDFB	
	<i>L'ACP</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. vérifie que la demande d'avance de fonds porte le visa du Chef du Département Finance et Budget ; 2. contrôle les données de la demande ; 3. signe la demande pour autoriser le décaissement ; 4. transmet, via l'assistante, la demande à la caissière ;
TRESO 3 C	Décaissement des fonds Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : Dès réception de la demande.	
	<i>LA CAISSIERE</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. vérifie qu'elle est visée par le CDFB, et signée par l'ACP ; 2. effectue le décaissement des fonds lorsque la demande est signée par l'ACP ; 3. établit un bon de caisse dépenses à concurrence du montant décaissé ; 4. signe le bon de caisse ; 5. fait signer le bon de caisse par le bénéficiaire ; 6. range le bon de caisse en attendant les pièces justificatives de l'achat ; 7. enregistre la sortie de fonds dans le brouillard de caisse : date, libellé, montant, service.
TRESO 3 C	Régularisation du décaissement Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : Après les achats et dès la réception des factures.	
	<i>LE BENEFICIAIRE</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. transmet les factures d'achat ou toutes autres pièces justificatives au caissier, 48 heures au plus tard, après le décaissement des fonds. 1. établit un bon de recettes d'un montant égal au décaissement effectif effectué pour annuler ledit décaissement ;

	<p>LA CAISSIERE</p>	<p>2.établit ensuite un bon de caisse dépenses dont le montant est égal au celui des pièces justificatives pour constater la dépense réelle ;</p> <p>3. fait signer le bon de caisse dépense par le bénéficiaire ;</p> <p>4. annule la sortie de fonds dans le brouillard de caisse en constatant une entrée de fonds à concurrence du décaissement ;</p> <p>5. reçoit du bénéficiaire, la différence positive entre le décaissement réel et le montant du deuxième bon de caisse contre sa décharge ;</p> <p>6. remet la différence négative entre le décaissement réel et le montant du deuxième bon de caisse dépenses contre la décharge du bénéficiaire;</p> <p>7. enregistre la sortie de fonds dans son brouillard de caisse : date, libellé, montant, service.</p>
<p>TRESO 3 D</p>	<p>Classement des pièces Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : Dès réception de la liasse</p>	
	<p>LA CAISSIERE</p>	<p>1. le premier bon de caisse est joint à l'original de la demande d'avance de fonds et rangé dans le classeur ;</p> <p>2. le deuxième bon de caisse qui annule le décaissement est joint à la photocopie de la demande d'avance de fonds et à celle du premier bon de caisse pour rangement dans le classeur ;</p> <p>3. le troisième bon de caisse est joint aux pièces justificatives ;</p> <p>4. range l'ensemble dans un classeur pour l'arrêté de caisse ;</p> <p>5. transmet toutes les pièces au CDFB pour le contrôle qui précède le réapprovisionnement de la caisse.</p>

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT  PNA	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS DES FRAIS DE MISSION PAR CAISSE	

CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique au décaissement des frais de mission.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés et que les paiements sont correctement comptabilisés.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. les frais de mission peuvent être payés par la caisse quand bien même leur montant excède 75 000 FCFA ;
2. le paiement de tous frais de mission est subordonné à la présentation d'une fiche d'indemnité, signée par le DAF et d'un ordre de mission signé par le DG ;
3. la détermination de la quantité de carburant sera faite sur la base de la fiche des distances, élaborée par le Responsable du patrimoine ou par le comptable matière ;
4. les frais de missions seront payés à 100 % avant le déroulement de la mission ;
5. la liste prévisionnelle des départs en mission doit être transmise au DG toutes les deux semaines.

ETAPES DE LA PROCEDURE

La procédure comprend les opérations ci-dessous :

1. expression du besoin ;
2. émission de l'ordre de mission ;
3. détermination des indemnités de mission ;
4. autorisation du paiement des indemnités de mission.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS DES FRAIS DE MISSIONS	
Réf. tâche	Intervenants	Description détaillée des tâches	
TRESO 4 A	Expression du besoin Acteur : LE CHEF DU SERVICE DEMANDEUR Période/délai d'exécution : Deux semaines avant la date prévue pour la mission		
	<i>LE CHEF DU SERVICE DEMANDEUR</i>	1. renseigne un formulaire de demande mission 2. signe la demande (nom et signature) ; 3. adresse la demande au Directeur Général pour approbation.	
TRESO 4 B	Approbation et émission de l'ordre de mission Acteur : LE DIRECTIONNEUR GENERAL Période/délai d'exécution : Dès réception de la demande de mission		
	<i>LE DIRECTIONNEUR GENERAL</i>	1. procède au contrôle conforme de la demande reçue ; 2. consulte la situation budgétaire de la période ; 3. contrôle l'existence de ligne de crédit pour ladite mission ; 4. mentionne son nom et sa signature sur la demande ; 5. fait établir un <i>ordre de mission</i> comprenant les rubriques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • nom du bénéficiaire ; • fonction, catégorie ; • lieu et objet de mission ; • date et heure départ et de retour ; • moyen de transport ; 6. transmet la demande au DAF via l'assistante pour l'établissement de l'ordre de mission.	

<p>TRESO 4 E</p>	<p>Autorisation du paiement des indemnités de mission Acteur : L'AGENT COMPTABLE PARTICULIER Période/délai d'exécution : dès réception de la liasse</p>	
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. vérifie le montant des indemnités pour s'assurer qu'il correspond à la mission concernée et que l'intéressé n'est pas pris en charge totalement ou en partie par un autre organisme ; 2. signe la fiche d'indemnités ; 3. transmet la fiche à la caissière pour paiement.
<p>TRESO 4 F</p>	<p>Décaissement des fonds Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : Dès réception de la fiche</p>	
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. paie intégralement les indemnités pour les missions hors du pays et les missions se déroulant à l'intérieur du Sénégal; 2. établit un bon de caisse à concurrence du montant décaissé ; 3. signe la fiche de règlement des indemnités ou la feuille de déplacement ainsi que le bon de caisse conjointement avec le bénéficiaire.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS DES SALAIRES	

CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique au paiement des salariés en espèces.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés et que les paiements sont correctement comptabilisés.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. tous les salariés percevant leur salaire en espèces doivent se présenter physiquement à la caisse pour être payés ;
2. les paiements par personne interposée sont interdits.

LES ETAPES DE LA PROCEDURE

Les étapes de la procédure sont les suivantes :

1. mise à disposition de l'état récapitulatif des salaires ;
2. décaissement des fonds ;
3. la mise en enveloppe des salaires ;
4. paiement individuel des salaires ;
5. traitement des salaires non reversés ;
6. paiement des salariés retardataires ;
7. traitement de l'état des salaires après le paiement intégral.
8. comptabilisation.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES CAISSES	
	Fonction	PAIEMENTS DES SALAIRES	
Réf. tâche	<i>Intervenants</i>	Description détaillée des tâches	
TRESO 5 A	Mise à disposition de l'état récapitulatif des salaires Acteur : LE CDRH LE CDFB OU CG Période/délai d'exécution : A une semaine de la fin du mois		
	LE CDRH	1. transmet à la Direction Financière, 5 jours avant la fin du mois en cours, l'état récapitulatif des salaires signés par lui-même et la fiche d'émargement comportant les noms et prénoms de chaque salarié devant être payés à la caisse. 2. transmet l'état récapitulatif des salaires au CDFB.	
	LE CDFB	1. vérifie que l'état récapitulatif des salaires répond effectivement à la situation du mois ; 2. contrôle les données de l'état récapitulatif des salaires ; 3. vise l'état récapitulatif des salaires ; 4. transmet l'état récapitulatif des salaires au CSAF pour l'avis de paiement.	
	LE CSAF	1. vérifie la l'exactitude de l'état récapitulatif des salaires ; 2. la procédure est la même que dans TRESO 4 C	
TRESO 5 B	Paiement des salaires Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : dès la disponibilité des fonds		
	LA CAISSIERE	1. effectue le récapitulatif des avances ; 2. effectue la déduction des avances sur les salaires concernés ; 3. convoque les salariés concernés pour le paiement des salaires ; 4. inscrit le nom et les prénoms de chaque employé sur son enveloppe ; 5. remet les salaires individuels en enveloppe, sous la supervision du comptable et cela, dans les locaux de l'administration	

		<p>conformément aux données reçues de l'état récapitulatif des salaires ;</p> <p>6. fait émarger chaque employé sur la fiche d'émargement.</p> <p>Après le paiement intégral,</p> <p>7. établit un bon de caisse dépenses de tous les employés ayant perçu des fonds ;</p> <p>8. fait signer le bon de caisse par chaque employé ;</p> <p>9. joint le bon de caisse dépenses à la fiche d'émargement et à la photocopie du chèque ;</p> <p>10. range l'ensemble dans un classeur pour transmission au CDFB pour un contrôle ;</p> <p>11. met à jour le brouillard de caisse manuel.</p> <p>12. transmet, après contrôle, les pièces à la comptabilité pour enregistrement.</p>
TRESO 5 C	<p>Comptabilisation Acteur : LE COMPTABLE L'OPERATEUR DE SAISIE L'ACP Période/délai d'exécution : dès réception des pièces</p>	
	<i>LE COMPTABLE</i>	<p>1. reçoit les pièces contrôlées ;</p> <p>2. inscrit les imputations comptables sur la photocopie du chèque et du bon de caisse ;</p> <p>3. transmet les écritures passées au CCCG pour contrôle.</p>
	<i>L'OPERATEUR DE SAISIE</i>	<p>1. saisit les écritures passées à l'aide du logiciel SAARI</p> <p>2. imprime le brouillard de saisie et le transmet à l'ACP pour la vérification des données saisies ;</p>
	<i>L'ACP</i>	<p>1. contrôle les écritures ;</p> <p>2. fait effectuer les corrections nécessaires ;</p> <p>3. valide les écritures ;</p>

<p>TRESO 5 D</p>	<p>Traitement des salaires non reversés Acteur : LA CAISSIERE LE CDRH LE CDFB OU CG Période/délai d'exécution : après le paiement</p>	
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. rédige un PV manuscrit de paie stipulant que les salaires des employés absents (qui n'ont pas émargés sur la liste) sont en sa possession ; 2. établit le PV en trois exemplaires (un original et deux souches) et comprend les rubriques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • date, • nom et prénoms des salariés absents, • montant du salaire de chacun, • le montant total des salaires non distribués. 3. fait contresigner le PV par le superviseur et elle-même ; une copie est remise au superviseur ; 4. joint l'original du PV de paie à l'ensemble des enveloppes restantes, et transmet l'ensemble à l'ACP pour visa ; 5. remet la fiche d'émargement au CSAF.
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. vérifie le contenu de chaque enveloppe, 2. s'assure que le montant reçu correspond à celui mentionné sur le PV de paie ; 3. fait établir un bon de caisse recettes d'un montant égal au total des salaires reçus de la caissière et le signe ; 4. remet l'original du bon de caisse à la caissière.
<p>TRESO 5 E</p>	<p>Paiement des salariés retardataires Acteur : LA CAISSIERE LE CSAF Période/délai d'exécution : Dès disponibilité le retardataire se présente au DAF muni de sa carte d'identité.</p>	
	<p><i>LE CSAF</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. le CSAF vérifie l'identité du travailleur en rapprochant la liste d'émargement à la carte ; 2. après s'être rassuré que l'identité du travailleur correspond à celle de la fiche ;

	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<p>3. fait signer la liste par le travailleur ;</p> <p>4. fait une note manuscrite qu'il signe et le remet au salarié pour l'autorisation du paiement à la caisse.</p> <p>Au vu de l'autorisation du CSAF, la caissière :</p> <p>1. effectue le récapitulatif des avances ;</p> <p>2. effectue la déduction des avances sur les salaires concernés ;</p> <p>3. paie le salarié ;</p> <p>4. établit un bon de caisse dépense portant le nom du salarié ;</p> <p>5. fait signer le bon par le salarié ;</p> <p>6. joint l'autorisation du DAF au bon de caisse pour classement.</p>
<p>TRESO 5 F</p>	<p>Traitement de l'état après le paiement intégral des salaires Acteur : LA CAISSIERE Période/délai d'exécution : après le paiement intégral des salaires</p>	
	<p><i>LA CAISSIERE</i></p>	<p>1. prépare l'état détaillé des salaires entièrement signé par les bénéficiaires ;</p> <p>2. agrafe l'état des salaires au BCD auquel il se rattache ;</p> <p>3. range l'ensemble dans un classeur.</p>

Gestion des comptes bancaires

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE :

1. Encaissements

Le contrôle interne doit assurer que :

- les chèques reçus sont rapidement remis en banque pour encaissement ;
- les encaissements sont recensés exhaustivement ;
- les encaissements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de banque ;
- les fonds correspondants sont mis à la disposition de l'entreprise dans les délais les plus rapides.

2. Paiements

Le contrôle interne donne l'assurance que :

- les paiements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées par l'entreprise ;
- les paiements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes banque ;
- les carnets de chèque et les autres moyens de paiement sont protégés.

3. Avis de débit et de crédit

Le contrôle interne doit principalement apporter l'assurance que :

- les réductions des disponibilités sur les comptes bancaires de la société sont prises en compte ;
- les mouvements créditeurs sur les comptes bancaires de la société sont réellement constatés.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES COMPTES BANQUES	

CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique dans le cadre de l'alimentation des comptes banques destinés soit au paiement des salaires, soit au fonctionnement de la PNA.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les chèques reçus sont rapidement remis en banque pour encaissement ; les encaissements sont recensés exhaustivement ; que les encaissements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de banque et que les fonds correspondants sont mis à la disposition de l'entreprise dans les délais les plus rapides.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. Les chèques sont immédiatement transmis à la Direction Financière pour l'Agence Comptable Particulier dès leur réception au Département Commerciale et Marketing;
2. les opérations bancaires se feront en tenant compte des dates de valeur ;
3. Les chèques sont déposés à la banque par le CDFB ;

ETAPES DE LA PROCEDURE

La procédure comprend les opérations ci-dessous :

1. réception des chèques ;
2. enregistrement du chèque et choix de la banque à alimenter ;
3. établissement du bordereau de remise du chèque à l'encaissement ;
4. dépôt du chèque à la banque ;
5. établissement de la fiche d'imputation et contrôle de la fiche d'imputation ;
6. saisie et validation des écritures ;

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES COMPTES BANQUES	
TRESO 6 A	Réception des chèques Acteur : LA SECRETAIRE DU CSAF, LE CSAF Période/délai d'exécution : après réception du chèque		
	LA SECRETAIRE DU CSAF	1. reçoit de la Direction Commerciale et Marketing, le chèque client accompagné d'une lettre de transmission ; 2. décharge la lettre de transmission dès la réception ; 3. attribue un numéro chronologique à la lettre de transmission ; 4. enregistre le chèque dans le registre «courrier arrivée» et transmet l'ensemble au CSAF pour information.	
	LE CSAF	1. reçoit le chèque et la lettre de transmission numérotée ; 2. vérifie l'exactitude des données ; 3. renseigne un ordre de recette OR avec comme informations : <ul style="list-style-type: none"> • numéro du chèque ; • montant du chèque ; • le tireur et le numéro de son compte à la PNA ; • le numéro de la facture en règlement. 4. mentionne le nom de la banque choisie à débiter sur la lettre qui accompagne le chèque ; 6. transmet le chèque à l'ACP pour enregistrement dans le livre de banque via la secrétaire.	

<p>TRESO 6 B</p>	<p>Enregistrement du chèque Acteur : L'ASSISTANTE DE L'ACP Période/délai d'exécution : dès réception du bordereau de transmission</p>	
	<p><i>L'ASSISTANTE DE L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. enregistre la lettre de transmission dans le cahier « chèques arrivés » (n° chèque, objet du chèque, montant); 2. photocopie le chèque en trois exemplaires ; 3. mentionne le numéro d'enregistrement de l'ordre de recette sur les photocopies du chèque ; 4. joint une copie du chèque à l'ordre de recette pour le classement en «courrier arrivée» ; 5. classe une autre copie dans le classeur «chèques arrivés» ; 6. transmet l'original du chèque et la troisième photocopie au CDFB.
<p>TRESO 6 C</p>	<p>Etablissement du bordereau et la remise du chèque à l'encaissement Acteur : LE CDFB Période/délai d'exécution : dès la réception du chèque</p>	
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. renseigne un bordereau de remise du chèque en banque en indiquant le nom, l'adresse, le n° de compte de la banque bénéficiaire, le montant et le nom du tireur ; 2. signe le bordereau ; 3. dépose le bordereau à la banque ; 4. reçoit de la banque, les doubles du bordereau signés et cachetés ; 5. enregistre le bordereau de remise dans le livre de banque ; 6. joint, le double du bordereau à la photocopie du chèque et à l'original des pièces justificatives ; 7. transmet l'ensemble à la comptabilité.

<p>TRESO 6 D</p>	<p>Etablissement de la fiche d'imputation Acteur : LE CCCG Période/délai d'exécution : dès la réception de l'avis de dépôt et de la photocopie du chèque,</p>	
	<p><i>LE CCCG</i></p>	<p>1. établit et signe une fiche d'imputation comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • n° compte général, • libellé des opérations détaillées, • montant, • code analytique, • code financement ; <p>2. transmet la fiche d'imputation à l'opérateur de saisie ou l'assistant comptable ;</p>
<p>TRESO 6 E</p>	<p>Saisie et validation des écritures Acteur : LE COMPTABLE BANQUE ET L'ACP Période/délai d'exécution : après réception de la fiche d'imputation</p>	
	<p><i>L'OPERATEUR DE SAISIE</i></p>	<p>1. saisit les pièces imputées dans le journal banque indiqué par le CCCG;</p> <p>2. met les saisies en attente de validation par l'Agent Comptable Particulier</p>
	<p><i>L'ACP</i></p>	<p>1. contrôle les écritures saisies ;</p> <p>2. valide les saisies.</p>

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT BANQUES	DES COMPTES BANQUES

CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à l'approvisionnement des comptes bancaires gérés par les Pharmacies Régionales ;

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les chèques reçus sont rapidement remis en banque pour encaissement ; que les encaissements sont recensés exhaustivement ; que les encaissements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de banque et que les fonds correspondants sont mis à la disposition de l'entreprise dans les délais les plus rapides.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. la Pharmacie Régionale dispose d'un compte bancaire ;
2. seuls le Responsable PRA et le signataire de la Direction Générale (ACP) sont habilités à signer des chèques ;
3. les dépenses supérieures à **300 000 FCA** seront automatiquement effectuées par chèque ;
4. le compte banque de la PRA est approvisionné par la Direction Générale soit par un virement interbancaire soit par l'émission d'un chèque à l'ordre de la PRA.

ETAPES DE LA PROCEDURE

1. réception du chèque émis par la Direction Générale ;
2. remise du chèque à l'encaissement ;
3. classement des documents.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT DES COMPTES BANQUES	

Réf. tâche	Intervenants	Description détaillée des tâches
TRESO 7 A		<p>Réception du chèque émis par la Direction Générale et la remise à l'encaissement Acteur : L'ACP LE RESPONSABLE PRA Période/délai d'exécution : dès la réception du chèque</p>
	<p><i>LE RPRA</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. réceptionne le chèque ; 2. effectue une copie du chèque ; 3. endosse le chèque en y apposant le N° du compte, et l'adresse ; 4. signe le chèque et y appose le cachet PRA. 5. renseigne le bordereau de remise de chèque sur le compte PRA ; 6. met un véhicule à la disposition du comptable PRA pour le dépôt du chèque à la banque;
	<p><i>LE COMPTABLE PRA</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. dépose le chèque sur le compte PRA concerné ; 2. transmet le reçu de remise de chèque à l'ACP dès son retour ; 3. Joint le reçu de dépôt à la copie du chèque ; 4. Classe l'ensemble dans le classeur banque.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	APPROVISIONNEMENT PAR LA VENTE DES PRODUITS	
Réf. tâche	Intervenants	Description détaillée des tâches	
TRESO 8 A	Etablissement du reçu de vente Acteur : LE COMPTABLE PRA Période/délai d'exécution : dès réception de la liasse		
	LE COMPTABLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. contrôle l'authenticité des documents ; 2. établit un reçu de vente à deux souches en y mentionnant : <ul style="list-style-type: none"> • la date du jour, • la date d'édition du chèque, • le nom de l'établissement tireur, • le montant, • le libellé et le numéro de la facture à établir. 3. signe conjointement le reçu avec le client ; 4. photocopie le chèque, le reçu de vente, le bordereau de versement ; 5. remet la souche blanche du reçu au client, agrafe la souche jaune au bordereau de versement et au contrat de vente ; 6. joint le chèque aux originaux des documents précités, et le transmet au CDFB ; 7. classe les photocopies. 	

<p>TRESO 8 B</p>	<p>Dépôt du chèque à la banque et établissement de la situation des versements de la PRA Acteur : LE CDFB Période/délai d'exécution : dès réception de la liasse du CPRA puis chaque fin de semaine,</p>	
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. enregistre le chèque dans le cahier de transmission ; 2. renseigne un bordereau de dépôt à la banque ; 3. transmet l'ensemble à l'ACP
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. réceptionne via son assistante la liasse ; 2. signe le chèque ainsi que le bordereau et y appose le cachet PNA au verso du chèque ; 3. transmet la liasse au CDFB pour dépôt en banque ;
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. dépose le chèque à la banque ; 2. réceptionne un reçu de remise de chèque de la banque 3. transmet la photocopie du reçu et les souches du bordereau de versement à la comptabilité ; 7. transmet une copie du bordereau de versement et du reçu à la PRA.
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. établit une situation des bordereaux de remise de chèque et de versement en banque ; 2. transmet la situation simultanément à la PRA et à la CSAF.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	APPROVISIONNEMENT PAR LA VENTE DES PRODUITS	
	Fonction	VIREMENTS INTERBANCAIRES	

CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

Le virement interbancaire intervient dans le cas d'un décaissement pour un compte dont la provision s'avère insuffisante. Les fonds virés servent soit au paiement des salaires, soit au fonctionnement quotidien de la structure, (PRA, Direction Générale).

La procédure est appliquée lorsque la Direction Générale éprouve le besoin de virer des fonds d'un compte PNA sur un autre compte.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que l'ordre de virement est délivré par la personne compétente et qu'il est rapidement remis en banque ;

REGLES ET PRINCIPES DE GESTION

Le virement interbancaire est consécutif soit à :

1. l'octroi de fonds à la PRA ;
2. une demande isolée de la PRA ;
3. l'initiative du CSAF et de L'ACP d'alimenter un compte PNA et / ou PRA ;
4. à l'instar du chèque, l'ordre de virement requiert toujours un visa du CSAF et une signature de l'ACP ;
5. l'ordre de virement est émis par le CDFB ;
6. la conservation des carnets d'ordre de virement sont assurées par le CDFB.

ETAPES DE LA PROCEDURE

1. établissement du bordereau d'ordre de virement ;
2. visa du bordereau d'ordre de virement par le CSAF ;
3. signature du bordereau d'ordre de virement par l'ACP ;
4. dépôt de l'ordre de virement à la banque ;
5. traitement comptable de l'ordre de virement.

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	APPROVISIONNEMENT PAR LA VENTE DES PRODUITS	
	Fonction	VIREMENTS INTERBANCAIRES	
TRESO 9 A	Etablissement, signature et visa du bordereau d'ordre de virement Acteur : LE CDFB L'ACP LE CSAF Période/délai d'exécution : lorsque la Direction Générale éprouve le besoin de virer des fonds		
	LE CDFB	1. établit un bordereau d'ordre de virement <ul style="list-style-type: none"> • montant, • banque et n° de compte à débiter, • motif. 2. transmet le bordereau, via l'assistante, à l'ACP pour signature.	
	L'ACP	1. contrôle les données inscrites sur l'ordre de virement ; 2. signe le bordereau; 3. transmet le bordereau d'ordre de virement au DAF pour visa.	
	LE DAF	1. reçoit et analyse le bordereau ; 2. vise en cas d'accord ; 3. retransmet le bordereau à l'assistante de l'ACP.	

<p>TRESO 9 B</p>	<p>Dépôt de l'ordre de virement à la banque et traitement comptable Acteur : L'ASSISTANTE DEL'ACP LE CDFB LE COMPTABLE Période/délai d'exécution : après la signature de l'ACP et le visa DAF</p>	
	<p><i>L'ASSISTANTE DEL'ACP</i></p>	<p>1. appose le cachet PNA sur le bordereau ; 2. transmet le bordereau au CDFB ;</p>
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<p>1. dépose l'ordre de virement à la banque ; 2. retourne les souches bleues et roses de l'ordre de virement à la comptabilité.</p>
	<p><i>LE COMPTABLE</i></p>	<p><i>Voir procédure de remise des chèques à l'encaissement en TRESO 8.</i></p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	PAIEMENT DES FACTURES PAR CHEQUE	

CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique dans le cadre du règlement des fournisseurs par chèque.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés et qu'ils sont correctement comptabilisés ;

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. seul le DAF est apte à émettre un ordre de paiement suite à la demande du DG ;
2. le chèque de la PNA requiert toujours un visa du DAF et la signature de l'ACP ;
3. seul le CDFB est habilité à émettre les chèques;
4. la conservation et la protection des chéquiers sont assurées par un seul agent du Département Finance et Budget ;
5. les factures dont les montants sont supérieurs à **250 000 F** seront payées par chèque à l'exception des factures rattachées aux conventions ;
6. seules les factures échues feront l'objet de paiement conformément à l'état des échéanciers édité par la comptabilité ;
7. tous les matins, le CDFB transmet la situation de la trésorerie au DAF ;
8. une fois par semaine, l'ACP transmet la situation de trésorerie au DG ;
9. chaque fin du mois l'ACP transmet aux PRA toutes les opérations effectuées.

ETAPES DE LA PROCEDURE

La procédure comprend les opérations ci-dessous :

1. réception et mise en paiement des factures ;
2. établissement, signature et visa du chèque ;
3. règlement des fournisseurs ;
4. mise à jour du registre de banque ;
5. traitement comptable du paiement par chèque.

<p>TRESO 10 B</p>	<p>Etablissement, signature et visa du chèque Acteur : LE CDFB L'ACP LE CSAF L'ASSISTANTE DU CSAF Période/délai d'exécution : dès réception de la facture</p>	
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. établit le chèque à concurrence du montant autorisé ou figurant sur la facture ; 2. transmet le chèque à l'ACP par le biais de l'assistante pour signature.
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. rapproche le montant du chèque à celui de la facture ; 2. signe le chèque; 3. transmet le chèque au CSAF pour visa ;
	<p><i>LE CSAF</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. vérifie le montant du chèque ; 2. s'assure que le chèque a été signé par l'ACP ; 3. vise le chèque ; 4. retourne le chèque à l'ACP par le biais de l'assistante ;
	<p><i>L'ASSISTANTE DU CSAF</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. transmet une copie du chèque au CDFB et classe une copie ; 2. garde l'original en attendant l'arrivée du fournisseur.
<p>TRESO 10 C</p>	<p>Règlement des fournisseurs, mise à jour du registre de banque et traitement comptable. Acteur : L'ASSISTANTE DE L'ACP LE CDFB LE COMPTABLE Période/délai d'exécution :</p>	
	<p><i>L'ASSISTANTE DE L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectue la photocopie du chèque en deux exemplaires; 2. remet le chèque au fournisseur contre sa signature sur la photocopie ; 3. transmet une copie au CDFB ; 4. classe une copie ;
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. met à jour le registre de banque : <ul style="list-style-type: none"> • date, • libellé, • fournisseur,

		<ul style="list-style-type: none">• montant ; <p>2. tient à la disposition du Département de Comptabilité la photocopie du chèque et les pièces justificatives ;</p>
	<i>LE COMPTABLE</i>	<i>Voir procédure de remise à l'encaissement.</i>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		<ul style="list-style-type: none"> • L'autorisation de change ; <ol style="list-style-type: none"> 3. joint le complément au dossier ; 4. signe et appose son cachet sur le PV de réception ; 5. retourne la liasse au CSAF ;
	<p><i>LE CSCG, AI & TIC</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. réceptionne via l'assistante l'ensemble des documents; 2. vérifie la conformité des documents ; 3. signe le PV de réception et y appose son cachet ; 4. transmet tous les documents au CSCG, AI & NTIC ;
	<p><i>L'ACP</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. reçoit le PV de réception et les documents associés ; 2. vérifie l'exactitude de la dépense ; 3. examine l'existence de ligne budgétaire et de crédit ; 4. signe et appose son cachet si avis favorable ; 5. transmet la liasse à l'ACP ;
	<p><i>LE CDFB</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. réceptionne via l'assistante le PV et les documents associés ; 2. vérifie l'opportunité de la dépense ; 3. signe le PV et y appose son cachet via son assistante ; 4. inscrit le compte banque à créditer sur la facture ; 5. retransmet la facture au CDFB en y mentionnant le montant pour l'établissement des bordereaux de virement ; <p><i>Voir procédure virement</i></p>

PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT 	Procédure	TRESORERIE	Mise à jour : Novembre 2010
	Sous procédure	GESTION DES COMPTES BANCAIRES	
	Fonction	TRAITEMENT COMPTABLE DES OPERATIONS BANCAIRES	

CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique au traitement des avis de débit et de crédit reçus par la PNA.

OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

Les procédures doivent assurer que les documents bancaires reflètent l'exactitude et que la comptabilisation est exhaustive.

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. le PNA reçoit de la banque des avis de débit et des avis de crédit ;
2. les crédits non clairement identifiés doivent faire l'objet de recherche auprès de la banque et des tiers ;
3. la Direction Générale (PNA) et les PRA sont habilitées à recevoir les avis de débit et de crédit pour leurs comptes respectifs.

LES ETAPES DE LA PROCEDURE

La procédure comprend les opérations ci-dessous :

1. réception de l'avis,
2. contrôle de l'avis,
3. comptabilisation de l'avis.

CONCLUSION DU CADRE PRATIQUE

La gestion des ressources et des opérations est une tâche complexe. L'entreprise publique ou privée, pour qu'elle soit performante, doit constamment adapter ses méthodes de fonctionnement pour répondre aux besoins d'information rapides.

Devant une concurrence de plus en plus rude et efficace, de nouvelles méthodes de diagnostic comme la réingénierie des processus et le Benchmarking ont fait leur apparition. Ce qui favorise le questionnement : comment faire plus, mieux et au moindre coût.

Dans cet environnement en constante évolution, la fonction organisation joue un rôle primordial dans la compétitivité de l'entreprise. Et cette dernière ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans sa prise de décisions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans cette étude, il était surtout question d'analyser à travers un modèle théorique le manuel de procédures du cycle trésorerie de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement.

Pour cela, nous nous sommes fixé des objectifs qui ont consisté à :

- la description des procédures de trésorerie à la PNA ;
- la présentation et l'analyse des existants ou des résultats ;
- les propositions et recommandations tendant à contribuer à l'amélioration des procédures de trésorerie de la PNA ;

Pour atteindre ces objectifs, la méthodologie utilisée est :

- la recherche documentaire pour mieux nous imprégner des méthodes modernes d'élaboration de procédures de trésorerie ;
- cette recherche documentaire doublée d'entretiens divers avec les responsables du cycle trésorerie (CSAF, ACP, CGAI & NTIC.), nous ont permis de faire une description plus réaliste des procédures existantes à la PNA ;

Ainsi, les résultats ont montré que les performances du système de gestion de la trésorerie à la PNA sont fonctions :

- des plans de trésorerie ;
- les procédures et méthodes d'encaissement et de décaissement ;
- le système d'information ;
- la structure organisationnelle mise en place ;
- et également de la qualité des hommes chargés de l'animation du processus.

En effet, l'étude se veut d'apporter un plus à l'efficacité des procédures de trésorerie mises en place au sein de l'entreprise.

L'étude qui a consisté en une recherche exploratoire a permis de mettre en exergue que :

- plus une entreprise est mieux organisée en matière de procédures, plus elle augmente son niveau de performance et son rendement ;
- une bonne organisation interne permet de s'adapter aux différents changements de l'environnement économique et social ; ainsi, il est important pour la PNA de disposer en matière d'organisation d'outils de gestion élaborés comme : les politiques, les procédures et les méthodes de système d'information, de structure organisationnelle ;
- pour atteindre des rendements souhaités il est important que les responsables du service CGAI et NTCI soient des agents qualifiés ou même, pour ceux existants soient

formés afin de répondre aux exigences du métier de contrôleur de gestion et ou auditeur interne ;

Il serait hasardeux de penser que notre étude a cerné tous les aspects de la mise à jour du manuel de procédures.

L'étude qui a consisté en une recherche exploratoire nous a permis de limiter les variables indépendantes du modèle d'analyse de la mise à jour du manuel de procédures, aux procédures et aux méthodes d'encaissement et ou de décaissement, à la structure et à la qualification des acteurs en charge.

Cependant il faut dire que nous n'avons pas pu cerner tous les contours de la mise à jour du manuel de procédures pour cause du temps déterminé par la formation, de la disponibilité des responsables de la PNA et de bien d'autres facteurs constituant les limites de l'étude comme :

- les interactions entre les différents services en rapport avec la trésorerie ;
- l'analyse de la procédure budgétaire sur les prévisions des besoins des différents services de l'entité ;
- la performance du système informatique de gestion ;
- la motivation au travail des agents de la structure publique ;
- les difficultés de collectes de certaines informations ;

Toutes ces difficultés et limites offrent des perspectives de recherches futures pour la PNA.

A la suite de notre étude sur la mise à jour du manuel de procédures du cycle trésorerie, nous pouvons toujours nous poser les questions suivantes :

- comment nous pouvons davantage contribuer à la performance des procédures mises en place au sein de la PNA ?
- la mise en place d'un service d'audit interne indépendant pour la PNA gérant un grand nombre d'articles et possédant des représentants dans toutes les régions se pose-t-elle avec acuité ?

C'est ainsi que chacune des limites peut faire l'objet de recherches futures pour mieux cerner l'organisation de la structure parapublique.

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Listes des annexes

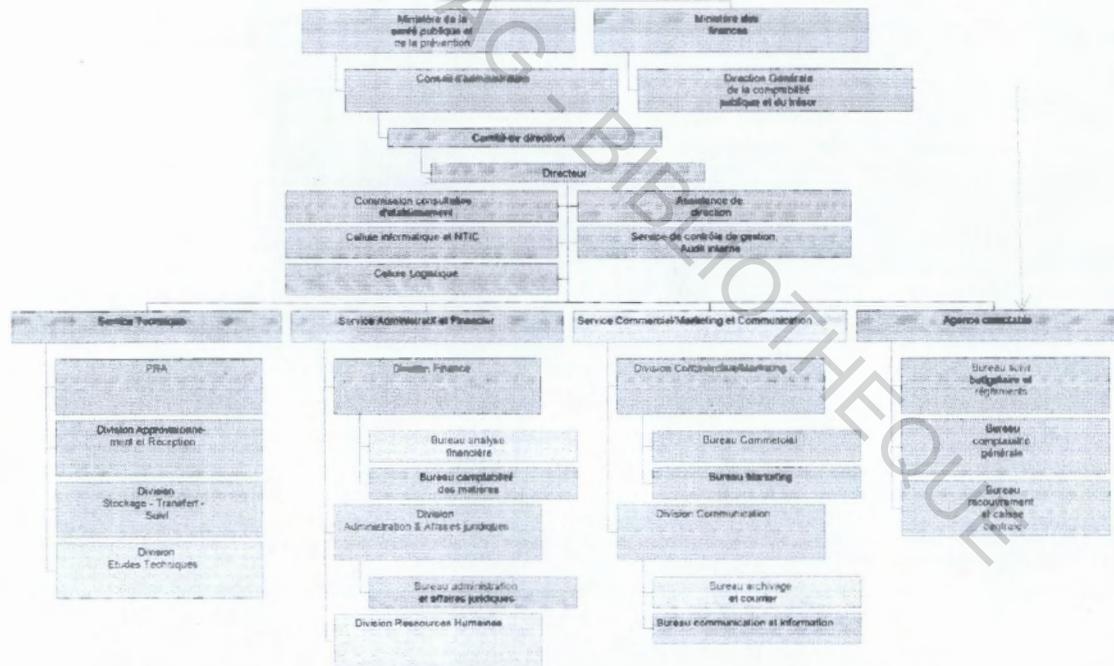
1. Organigramme
2. Flow chart
3. Questionnaires de contrôle interne
4. La grille de séparation des tâches
5. Tableau des forces et faiblesses apparentes du système

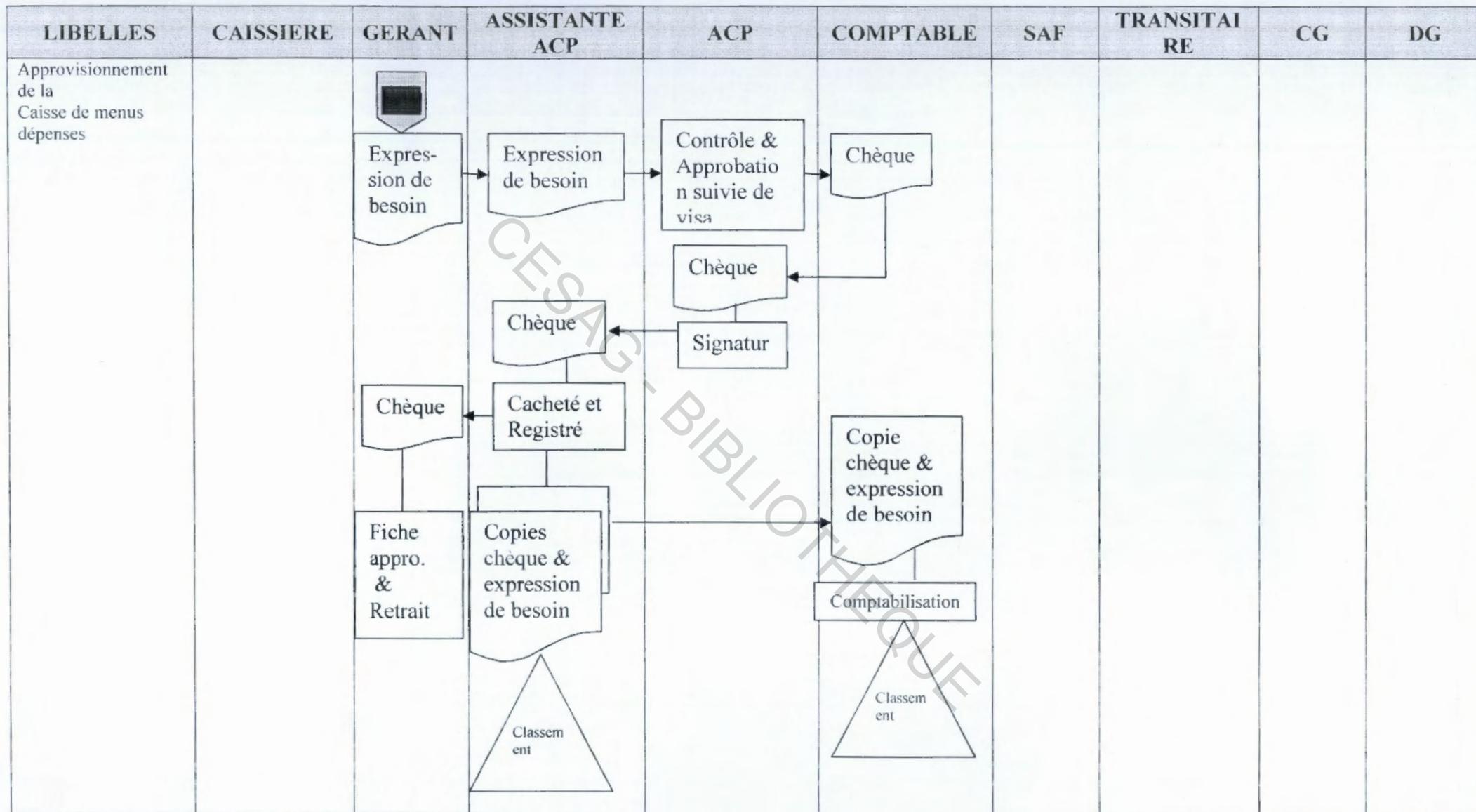
CESAG - BIBLIOTHEQUE

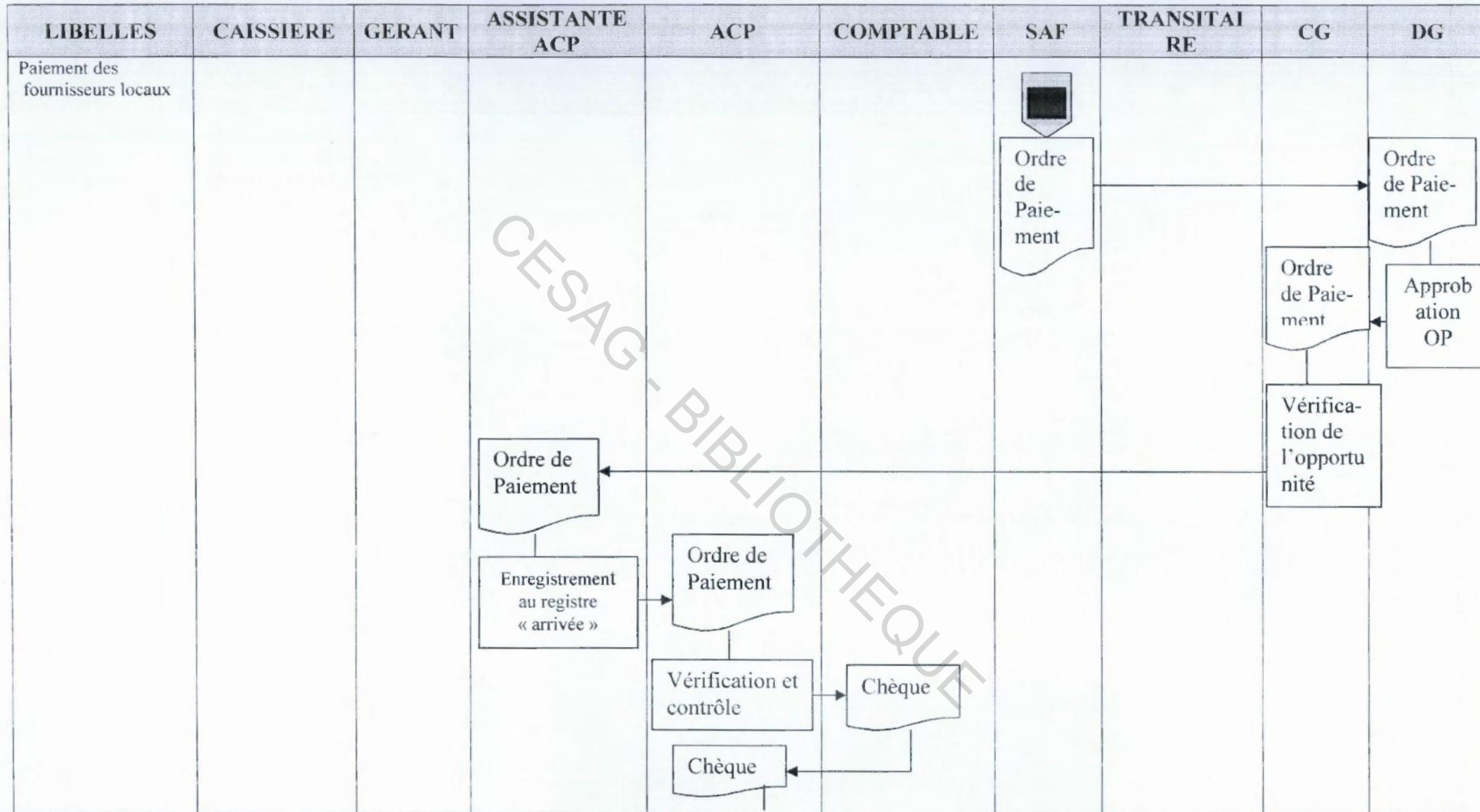
Figure n°2 : Organigramme de la PNA

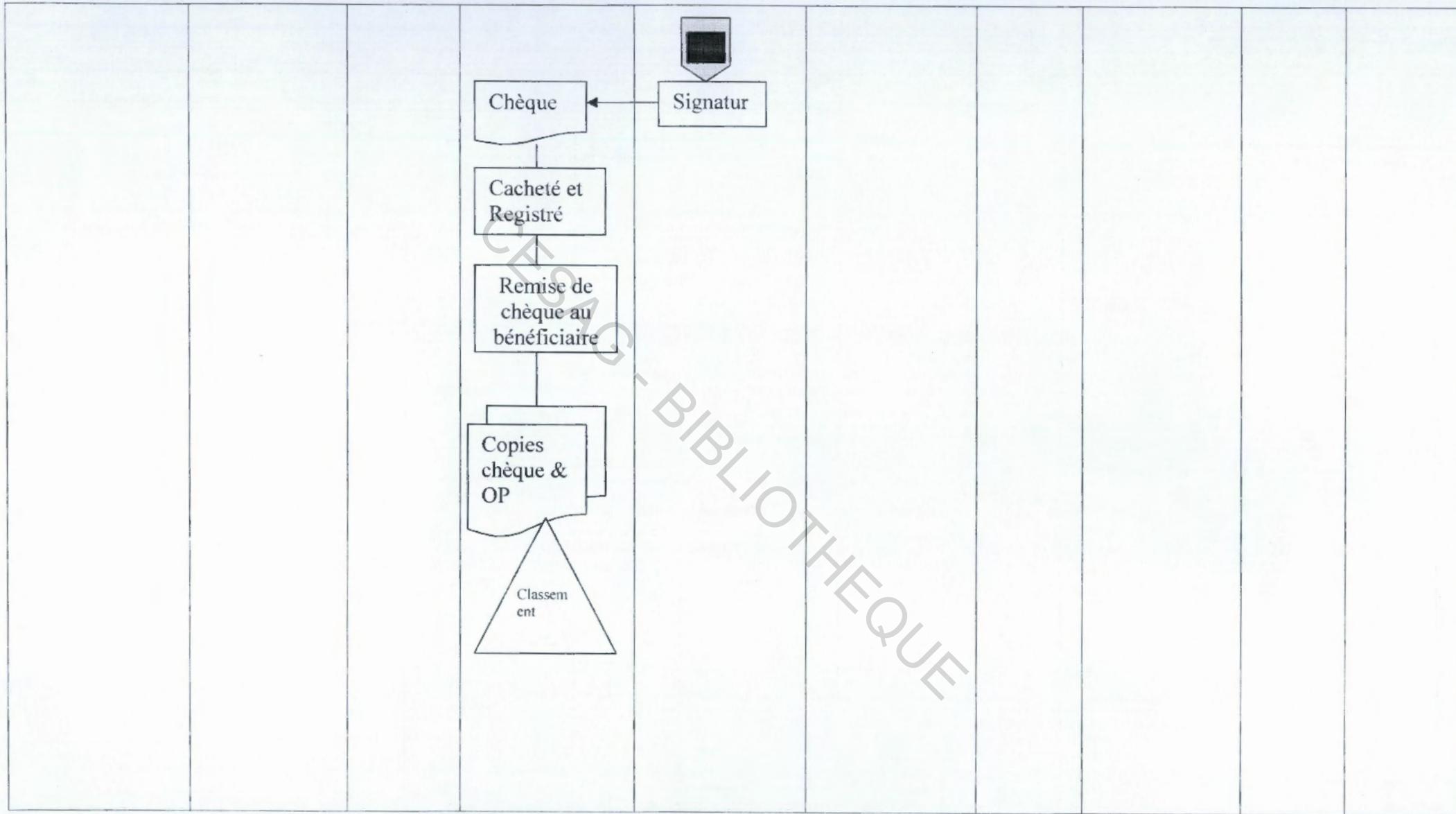
L'organigramme fonctionnel et hiérarchique de la PNA

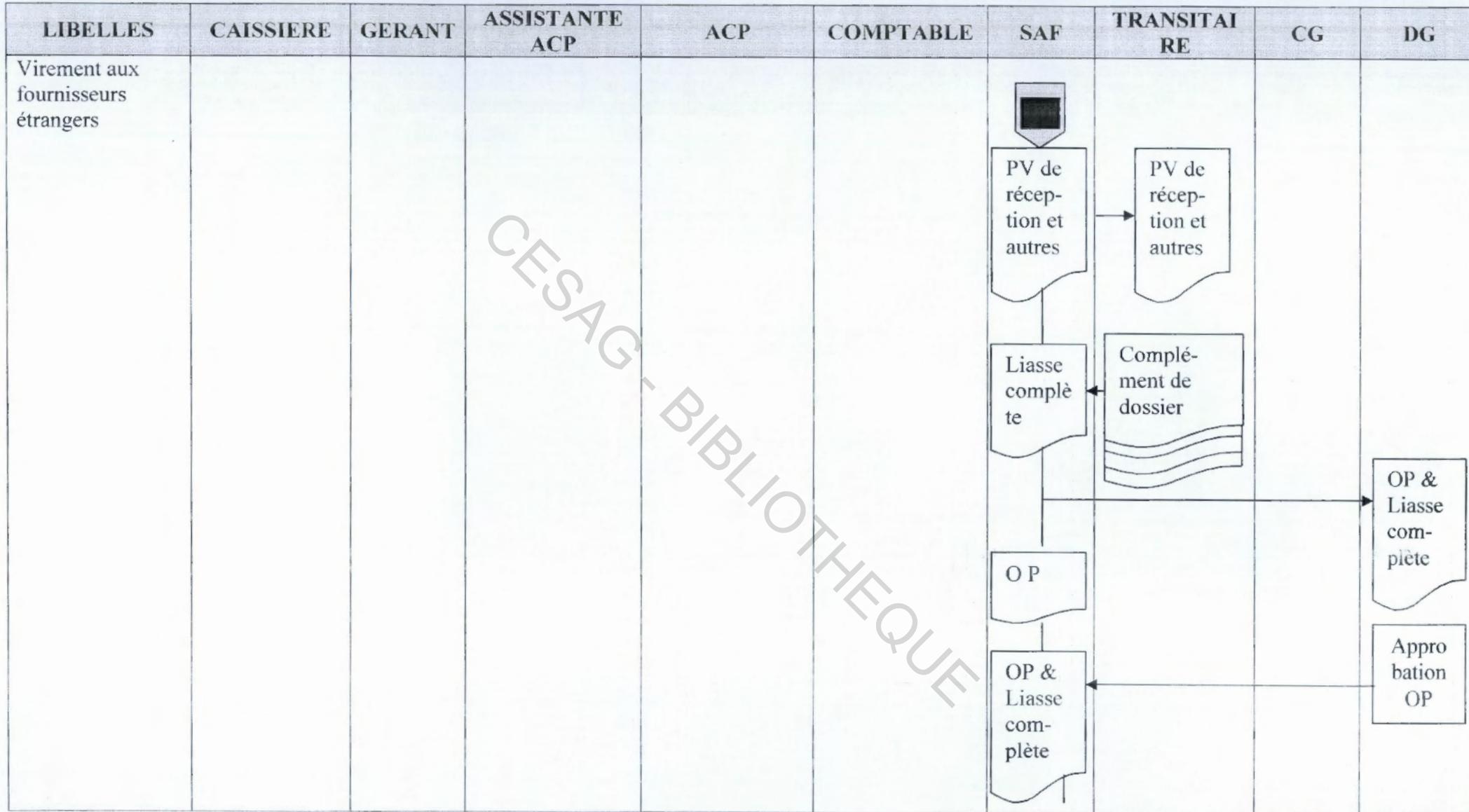
Organigramme hiérarchique et fonctionnel avant le changement de statut

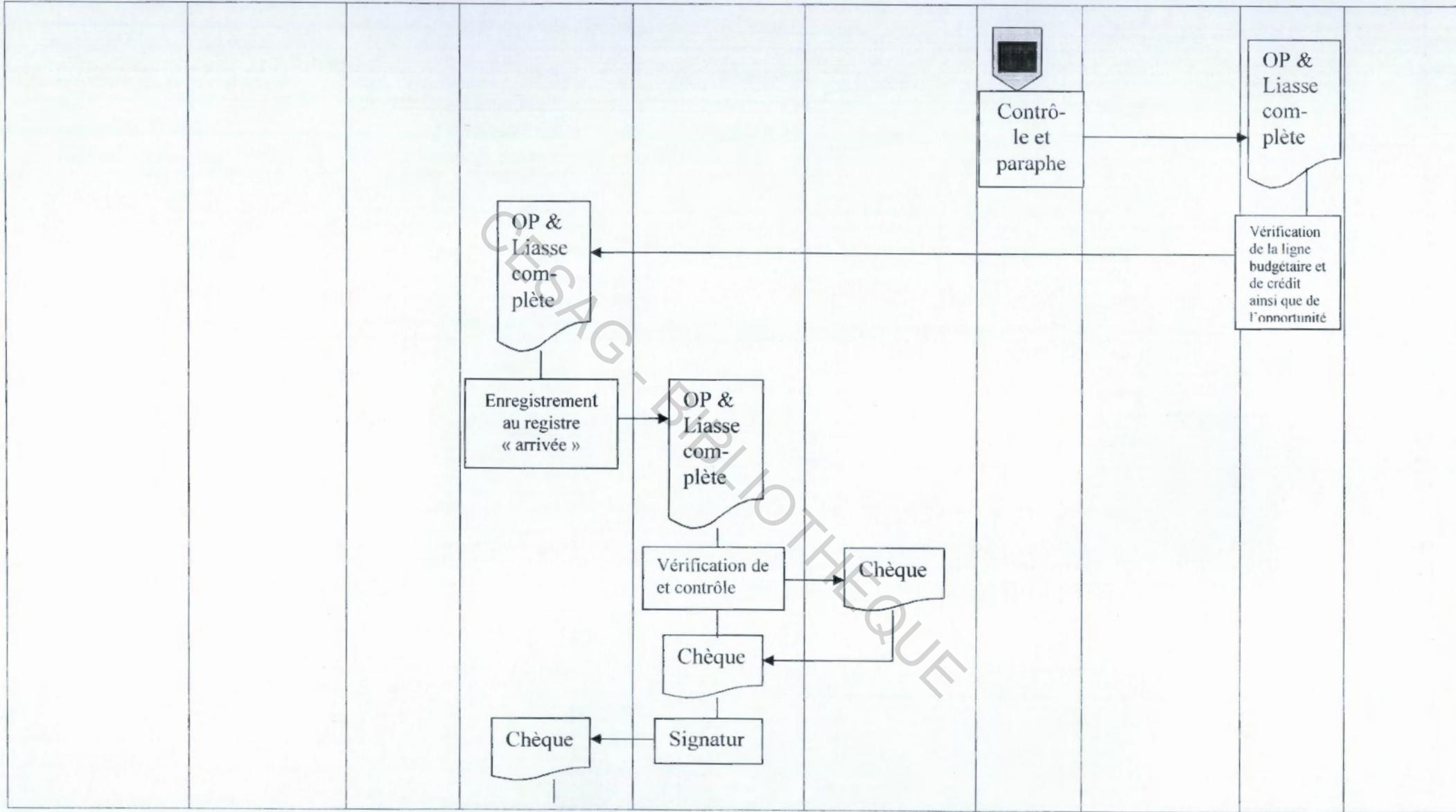


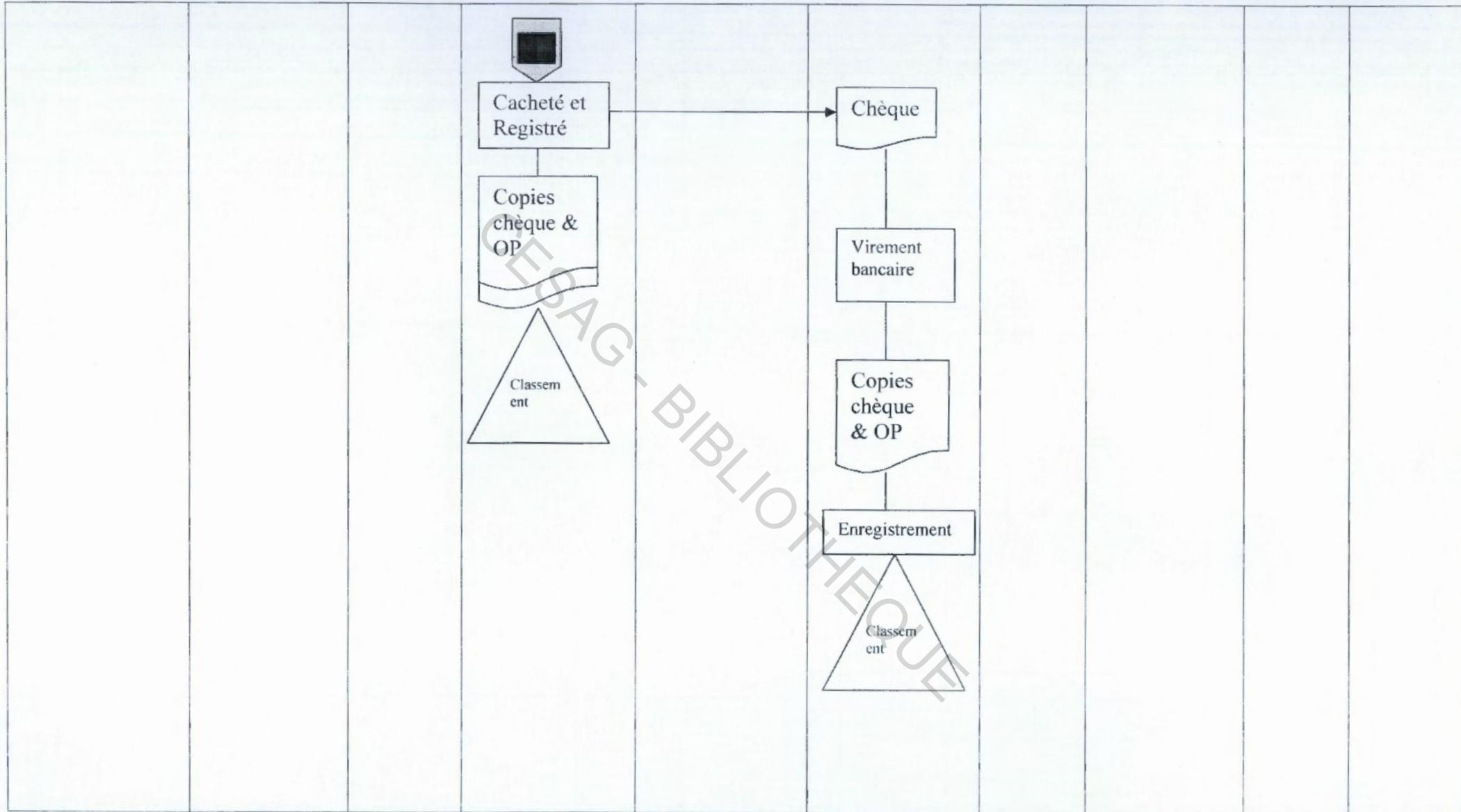


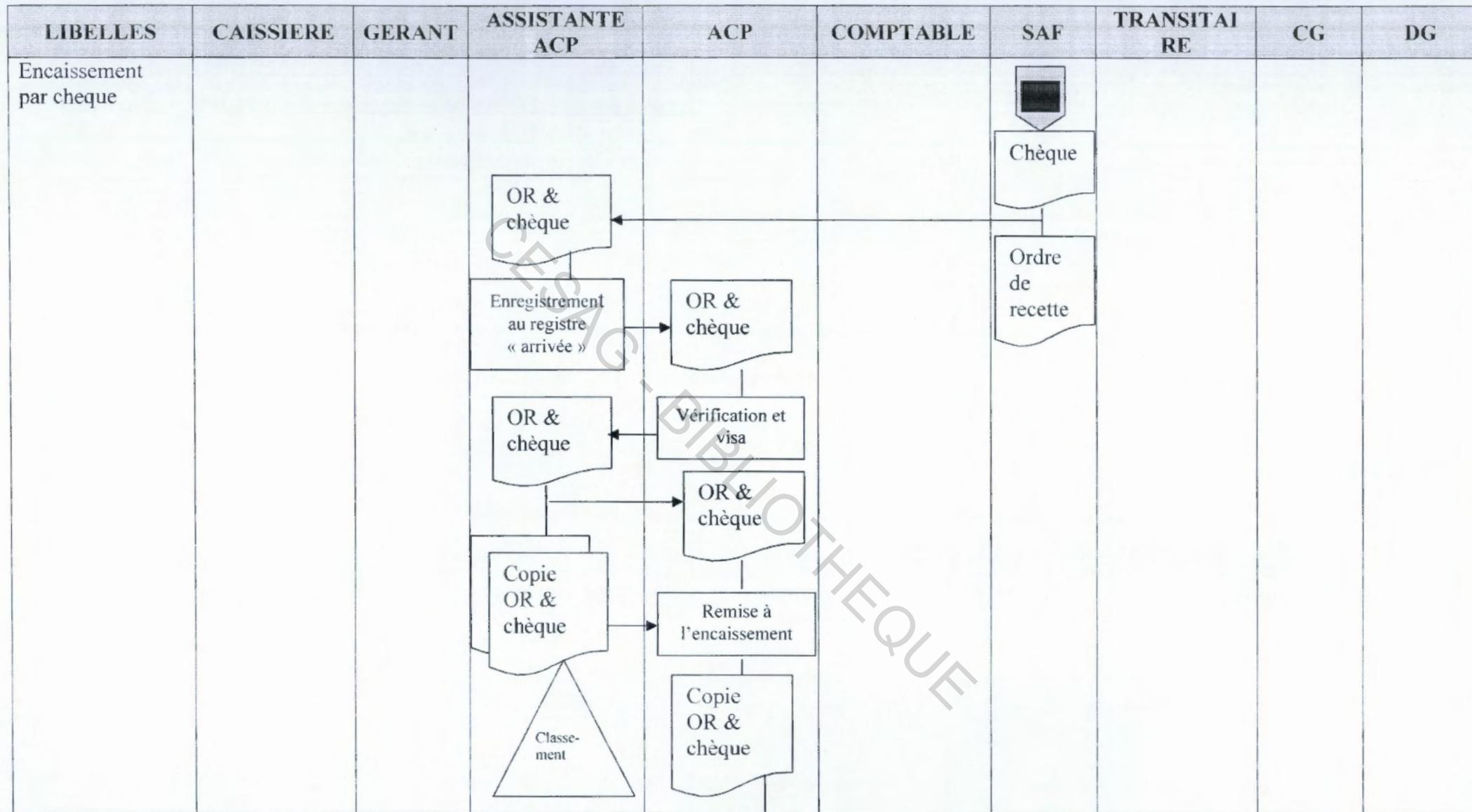


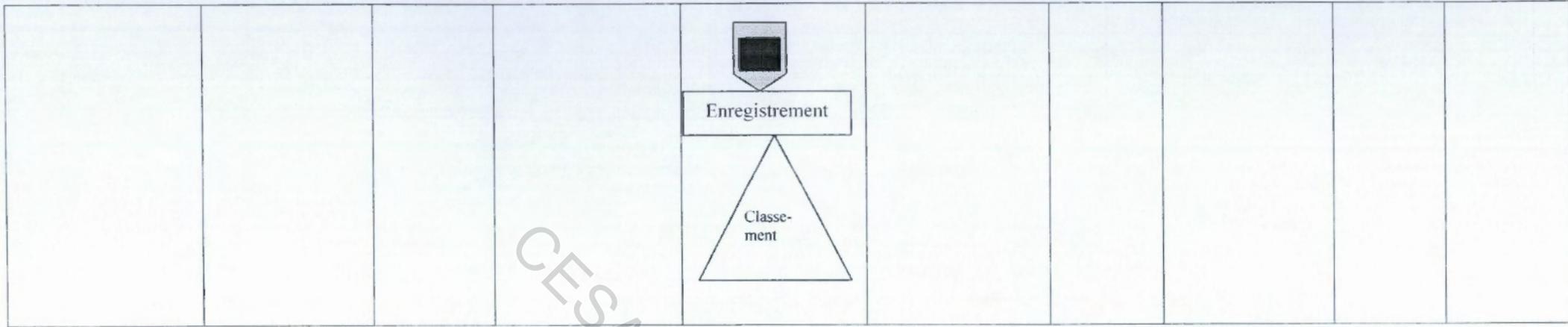












CESAG - BIBLIOTHEQUE



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés.

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1. Existe-t-il un manuel des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?		X X			
2. Les procédures du manuel permettent –elles d'éviter des impasses de trésorerie ?		X			
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?	X				
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?	X	X			
5. Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ?	X X X X X				
6. Les prévisions de trésorerie sont elles établies avant le nouvel exercice ?	X				



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets.

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
<p>1. Le budget des encaissements tient-il compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des prévisions de ventes - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ? - des prévisions des produits de négociation d'effets ? 			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Il n'existe pas de budgétisation des encaissements à la PNA</p>	
<p>2. Le budget des décaissements tient-il compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? - des prévisions d'investissements ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - de prévisions d'embauche ? - des prévisions de mise à la retraite ? - des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ? - des prévisions de règlement du service de la dette (principal et intérêt) ? 			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Il n'existe pas de budgétisation des décaissements à la PNA</p>	



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1. Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ?			X		
2. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ?			X		



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?			X		
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?			X		
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?			X		
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?			X		
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?			X		



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. La fonction d'encaissement doit être séparée des fonctions de tenue de comptes clients ou de celle de tenue des journaux comptable de trésorerie.
2. les pièces de caisses doivent être pré numérotées et contenues dans un carnet à souche.
3. Un plafond doit être défini pour les sommes détenues en caisse, par le caissier.
4. Le rythme de reversement des espèces en banque doit être fixé par le DAF.
5. Une spécialisation des opérations d'encaissements et celles de paiement doit exister.

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que toutes les recettes sont comptabilisées

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- Le total des recettes encaissées (objectif B) est-il régulièrement rapproché du montant des crédits portés aux comptes clients (et/ou débiteurs divers) ?		X		Un rapprochement entre les soldes 2009, 2010 étaient encours	
2.- La société utilise-t-elle les comptes : - effets remis à l'encaissement ? - effets remis à l'escompte ?			X		
3.-Si non, - le compte effets à recevoir au bilan n'est-il crédité que lorsqu'on reçoit l'avis de crédit de la banque ? - A-t-on à la date du bilan un état comptable ou extra-comptable des risques en cours : c'est à dire des effets remis à l'encaissement ou escomptés avant la date du bilan et dont l'échéance se situe sur le nouvel exercice ?		X	X		
4.- Si oui, ces comptes sont-ils régulièrement analysés pour s'assurer qu'ils ne comprennent pas d'effets dont l'échéance est dépassée ?			X		
5.- Les journaux auxiliaires d'encaissement sont-ils correctement centralisés ?	X				



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- Le courrier est-il ouvert par une personne autre que le caissier ou les responsables des comptes clients ?	X			Tout encaissement se fait par virement ou versement en banque par le client	
2.- a/ La personne ouvrant le courrier prépare-t-elle une liste des chèques, espèces et effets reçus ? b/ Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils immédiatement complétés au nom de l'entreprise ?	X		X		
3.- Le caissier remet-il immédiatement et intégralement en banque, les chèques et espèces qui ont été reçus ?			X	La caisse ne fait pas l'objet d'encaissement d'espèces ni de chèques	
4.- a/ Les bordereaux de remises en banque retournés par la banque et authentifiés par celle-ci sont-ils reçus directement par un employé indépendant du caissier ? b/ Ces bordereaux sont-ils comparés par une personne indépendante, avec la liste des fonds reçus ?		X		Ils sont reçus par la personne chargée de la remise l'encaissement et de la tenue de la comptabilité de trésorerie	
5.- L'enregistrement sur les comptes clients est-il fait à partir d'avis de recettes plutôt qu'à partir des pièces elles-mêmes (chèques en particulier) ?		X		Il est généralement fait à partir des pièces elles-mêmes (chèques en particulier)	
6.- Lorsqu'il y a des encaissements effectués par des agents représentants, livreurs, etc. ces personnes sont-elles tenues de : - établir des reçus pré numérotés ? - transmettre ces recettes immédiatement à la banque ou la société ?		X X			
7.- Des vérifications sont-elles faites périodiquement par une personne indépendante pour s'assurer que tous les fonds reçus ont été correctement remis en banque ?		X		Il n'existe pas d'encaissement de fonds direct.	



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que l'encaissement des effets est régulièrement suivi

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- Les effets envoyés à l'acceptation sont-ils enregistrés de façon à permettre le suivi de leur retour ?			X	La PNA n'effectue pas des opérations en effet	
2.- Si oui, le registre est-il reçu périodiquement pour le suivi des effets non encore retournés acceptés par les clients ?			X		
3.- Les effets reçus (acceptés ou non soumis à acceptation) sont-ils conservés dans un coffre ?			X		
4.- Les effets en portefeuille sont-ils régulièrement comparés avec le grand-livre (ou un échéancier) ?			X		
5.- Les effets sont-ils mis en recouvrement suffisamment tôt avant la date d'échéance ?			X		
6.- Un bordereau est-il établi par la société pour accompagner les effets remis à l'encaissement ?			X		
7.- Lorsque les effets sont remis à l'escompte, une liste de ces effets est-elle établie lorsqu'ils sortent du portefeuille ?			X		
8.- Les prorogations ou les renouvellements des effets doivent-ils faire l'objet d'une autorisation spécifique par un responsable ?			X		
9.- a/ Les effets retournés impayés sont-ils débités aux comptes des clients ? b/ Y-t-il un responsable chargé de suivre le recouvrement des effets impayés ? c/ Les services commerciaux sont-ils informés des impayés, de manière à éviter de nouvelles livraisons au client ?			X		



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

PRINCIPES ET REGLES DE GESTION

1. Il doit exister une définition des montants à payer par la caisse.
2. Il doit exister un plafond pour les sommes à régler par chèque ou par virements bancaires.
3. Les pièces justificatives d'un règlement doivent être annulées par report sur elles même des indications du règlement.
4. Les bons de caisse ou les bons provisoires ne doivent pas être fréquemment utilisés.
5. L'utilisation des bons doit être régularisée de ces sorties d'espèces par la personne engagée.
6. En cas de remise de bon à des agents chargés d'effectuer des achats, un délai doit être fixé pour la reproduction des documents justificatifs de ces achats.

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- En dehors des opérations de caisse, toutes les dépenses sont-elles faites par chèques, effets de commerce ou virements ?	X			Toutes les opérations sont faites uniquement par chèque bancaire ou de trésor.	
2.- Les chèques et billets à ordre vierges sont-ils : - conservés dans un coffre ? - accessibles seulement aux personnes autorisées à les remplir ?	X X			Il n'existe que des chéquiers gardés par le comptable trésorier, et les chèques de trésor sous contrôle de l'ACP	
3.- Les billets à ordre sont-ils pré numérotés ?			X		
4.- Les traites tirées sur la société sont-elles soumises à son acceptation ?			X		
5.- Les factures et leurs justificatifs dûment contrôlés et approuvés sont-ils présentés au signataire des titres de paiements ?			X		
6.- L'indication du paiement est-elle portée sur les pièces justificatives au moment de la signature, afin d'éviter les doubles paiements ?		X		Seul sur l'ordre de paiement est mentionné le montant à payer de la facture	



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

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



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE

S'assurer que les paiements sont correctement comptabilisés

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- Les chèques émis sont-ils enregistrés par ordre numérique dans le journal des règlements ?		X		Ils sont enregistrés selon leur ordre d'arrivée	
2.- Les effets sont-ils enregistrés par ordre numérique dans un journal des effets ?			X		
3.- Les séquences numériques sur les journaux sont-elles contrôlées ? - pour les chèques ? - pour les effets ?		X	X		
4.- Les comptes bancaires sont-ils bien crédités : - au jour de l'échéance pour les effets ? - au jour de leur émission pour les chèques ?		X	X		
5.- Un rapprochement est-il effectué régulièrement entre le montant des effets individuels figurant sur le journal des effets à payer et le compte général effets à payer en comptabilité ?			X		
6.- a/ Tient-on un registre des prélèvements bancaires ? (impôts, électricité, téléphone, loyer, etc...) b/ Le registre est-il revu et remis à jour régulièrement ? C/ L'enregistrement comptable des prélèvements est-il fait sans retard ?		X X X		Selon la disponibilité du comptable trésorier	



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE :

S'assurer que le système de tenue et de comptabilisation de la caisse est fiable

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



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

OBJECTIF DE CONTROLE :

S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

QUESTIONS	Oui	Non	N/A	commentaires	Référence
1.- a/ Des prévisions de trésorerie sont-elles établies et approuvées ? b/ La situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ? c/ Les situations sont-elles communiquées régulièrement à la direction ?		X X X			
2.- Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?			X		
3.- Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?	X				
4.- Les relevés de banque sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?			X		
5.- Les procédures de rapprochement comprennent-elles : - une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros et montant ? - l'examen des chèques annulés ? - l'examen de la séquence des numéros des chèques ? - la comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés de banque ? - la comparaison des détails montrés sur les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails correspondants portés sur le journal des recettes ?	X	X X X X X			



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

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



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

Objectifs de contrôle :

- A.- s'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes
- B.- s'assurer que les paiements sont justifiés et dûment autorisés
- C.- s'assurer que les paiements sont correctement comptabilisés

FONCTIONS/ PERSONNEL	CAIS- SIERE	Assist ante ACP	CCCG	C. TRESO	ACP	DAF	CG	ADG	DG
1. Tenue de la caisse encaissement									
2. Tenue de la caisse décaissement	X								
3. Détention des chèques reçus des clients		X							
4. Détention de titres									
5. Autorisation d'avances aux employés									X
6. Détention des carnets de chèques				X					
7. Préparation des chèques				X					
8. Approbation des pièces justificatives					X				
9. Signature des chèques					X				
10. Annulation des pièces justificatives									
11. Envoi des chèques		X							
12. Tenue du journal de trésorerie				X					
13. Liste des chèques reçus au courrier						X			
14. Dépôts en banque des chèques				X					
15. Tenue des comptes clients			X						
16. Tenue des comptes fournisseurs			X						
17. Emission d'avoirs						X			
18. Approbation des avoirs									X
19. Réception des relevés bancaires						X			
20. Préparation des rapprochements			X						



QCI : Mise à jour du MP : Application au processus de trésorerie

bancaires									
21. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et avec le journal de trésorerie				X					
22. Accès à la comptabilité générale			X						
23. Tenue du journal des ventes			X						
24. Préparation des factures clients						X			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU DE FORCE ET FAIBLESSE APPARENTES DU SYSTEME (TFFA)

Domaine/ Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	
LES ECAISSEMENTS							
Emission de la facture	<ol style="list-style-type: none"> Facture émise systématiquement pour toute prestation Facture émise bien contrôlée Facture liquidée, certifiée et ordonnancée 	<ol style="list-style-type: none"> Prestation non facturée Non-conformité de la facture Erreur de saisie 	<ol style="list-style-type: none"> Responsabiliser un agent pour l'émission et un autre pour la vérification Avoir un logiciel de gestion de la clientèle 	F	Toutes prestations et ventes font l'objet de facturation	Elevé	Le responsable de chaque service veille à ce que la prestation soit facturée ;
Transmission des factures aux clients	<ol style="list-style-type: none"> Fiabilité du système de transmission (canal, bon destinataire, effectivité) Rapidité de transmission Traçabilité de la facture 	<ol style="list-style-type: none"> Mauvais canal de transmission Retard dans la transmission Absence de traçabilité 	<ol style="list-style-type: none"> Cahier de transmission ou Registre d'enregistrement avec accusé de réception Remettre la facture contre décharge Faire et classer une copie de la facture et Indiquer les destinataires et le nombre de copies Délai de transmission Le work-flow 	F	Les factures émises parviennent aux destinataires ;	Moyen	Un coursier est chargé de la transmission des factures ;

Enregistrement de la facture	1. Traçabilité de la facture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte de la facture 2. Fraude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Numérotter la facture et en faire une copie 2. Enregistrement chronologique 	F	Les factures sont enregistrées dès leurs émissions	Moyen	Le CSCG s'en charge pour l'exécution ;
Réception des chèques	1. Risque de perte nul	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte de chèque 2. Détournement de chèque 3. Erreurs ou omission de l'enregistrement 4. Non respect de la période concernée à l'enregistrement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place d'une procédure d'encaissement par chèque 	f	Perte de chèque et omission de la période de réception ;	Elevé	Personne n'est responsabilisée pour cette tâche ;
Dépôt des chèques en banque	1. Impossibilité de détournement et ou de vols	<ol style="list-style-type: none"> 1. Détournement de chèque 2. Détournement de fonds 3. Vols 4. Fraude ou malversation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chèque barré au nom de l'entreprise 2. Le déposant doit se faire accompagner par une tierce personne 3. Exiger un bordereau de versement du chèque visé par la banque 	f	Détournement et vols ;	Elevé	Le dépositaire n'est jamais accompagné, aucun chèque n'est barré à l'émission

LES DECAISSEMENTS

Réception de la facture	1. Exhaustivité des enregistrements des factures à leur réception	1. Perte de facture 2. Absence de traçabilité	1. Service spécialisé (courrier) 2. Registre de suivi 3. Suivi informatisé	f	Perte de factures	Elevé	Pas de service spécialisé
Transmission de la facture au SAF	1. Effectivité de la transmission des factures	1. Retard dans la transmission 2. favoritisme	1. Cahier de transmission ou Registre d'enregistrement avec accusé de réception 2. Remettre la facture contre décharge 3. Faire et classer une copie de la facture et indiquer les destinataires et le nombre de copies 4. Délai de transmission 5. Le workflow	F	Réduction des paiements en instances	Moyen	Toute facture est adressée au SAF
Vérification et enregistrement de la facture	1. Existence de traçabilité 2. L'exactitude et la réalité des dépenses	1. Perte de la facture 2. Non-conformité BC BL 3. Facture fictive 4. Dépense non autorisée 5. Fraude	1. Numérotée la facture et en faire une copie 2. Enregistrer la facture reçue 3. Rapprocher la facture à différentes pièces justificatives de la dépense ;	P	Traduction de la réception de la facture	Elevé	Il existe un classeur pour les copies de factures ;

Choix des factures à régler	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les risques de corruption sont nuls 2. L'exhaustivité des paiements 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corruption favoritisme 2. Non exhaustivité des paiements 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenir compte des priorités 2. Tenir comptes des échéances 3. Tenir compte des disponibilités 	f	Importance des factures en instance de paiement	Moyen	Les factures sont réglées sont les priorités ;
Etablissement de l'OP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer de l'autorisation des paiements 2. Factures liquidées, certifiées et ordonnées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paiements non autorisés 2. Erreur de saisie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le work-flow 2. Faire des classeurs par fournisseur 	F	Les paiements autorisés ;	Elevé	Les OP sont établis pour les paiements autorisés ;
Signature de l'OP	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer de la conformité entre OP, BC, BL et Factures 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Non-conformité des PJ 2. Fraude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapprocher les montants factures et OP 2. Exiger une double signature 	F	Exactitude du montant autorisé ;	Elevé	L'OP est signé par le SAF et visé par le CSCGAI&TIC
Etablissement et signature des chèques	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonction 2. S'assurer que les risques de malversation sont minimes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fraude et détournement 2. Cumul de fonction 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préparation et signature du chèque par deux personnes indépendantes 2. Exiger une double signature 	f	Une seule signature autorisée ;	Elevé	L'ACP est le seul habilité a signé le chèque ;
Transmission de chèque aux fournisseurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risque de détournement minime 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte de chèques 2. absence de traçabilité 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remettre les chèques en main propre contre décharge du bénéficiaire 	F	Minimise les risque de perte ;	Elevé	Le fournisseur est convoqué pour le retrait du chèque ;

Comptabilisation des opérations de banques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidité de traitement 2. Zéro erreur d'imputation 3. Exhaustivité et exactitude de l'enregistrement 4. Sécurité (efficacité du système de classement) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumul de fonction 2. Omission ou erreur 3. Fraude ou malversation 4. détournement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque 2. le compte est débité des dépôts et crédité des retraits 	f	Erreur ou omission et malversation dans les écritures ;	Elevé	Cumul de fonction noté : le comptable trésorier remet les chèques en banque ;
Rapprochement bancaire	<ol style="list-style-type: none"> 1. s'assurer du suivi des comptes bancaires 2. s'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée 	<ol style="list-style-type: none"> 1. erreur d'imputation 2. omission de certaines opérations 3. non traçabilité des opérations 4. détournement et fraude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. effectuer régulièrement des rapprochements bancaires mensuels 2. rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comtes banque tenue par l'entreprise. 	f	Pas de suivi des opérations ;	Moyen	Les rapprochements bancaires ne sont pas réguliers ;
Annulation des factures payées	<ol style="list-style-type: none"> 1. s'assurer qu'il n'y a pas de double paiement 2. risque de fraude nul 	<ol style="list-style-type: none"> 1. double paiement 2. fraude 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annulation des copies ("Original" et "Duplicata") 2. Apposition du cachet payé sur toute facture réglée 	f	Double paiement ;	moyen	Les factures ne sont pas annulées ;

LA CAISSE

Approvisionnement de la caisse centrale	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les paiements sont faits à temps 2. S'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retard dans le règlement des dépenses courantes 2. Détournement de fonds 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place d'une procédure pour l'approvisionnement des caisses 	F	Le besoin est justifié ;	Moyen	Le demande est toujours vérifiée ;
Approvisionnement des caisses de menus dépenses	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les paiements sont faits à temps 2. S'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retard dans le règlement des dépenses courantes 2. Détournement de fonds 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place d'une procédure pour l'approvisionnement des caisses 	F	Le besoin est justifié ;	Moyen	Le demande est toujours vérifiée ;
Comptabilisation des opérations de caisse	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les enregistrements sont exactement faits 2. Exhaustivité des enregistrements 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumul de fonctions 2. Omission ou erreur 3. Fraude, malversation ou détournement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Séparer les fonctions d'enregistrement et de tenue de caisse 2. Enregistrer quotidiennement et de façon chronologique les opérations 3. Le compte caisse débité des versements et crédité des règlements 	f	Erreur ou omission et malversation dans les écritures ;	Elevé	Cumul de fonction noté : le comptable trésorier remet les chèques en banque ;

<p>Sécurisation des fonds de caisse</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés 2. Risques de détournements nuls 	<ol style="list-style-type: none"> 1. vols des valeurs détenus 2. détournement de fonds 	<ol style="list-style-type: none"> 1. la clé et le code sont détenus par des personnes indépendantes 2. limiter le niveau d'encaisse au minimum possible 	<p>f</p>	<p>Exposition aux vols et aux détournements</p>	<p>Elevé</p>	<p>Un coffre moyen avec une seule personne détentrice du code ;</p>
<p>Contrôle des existants physiques en caisse</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. S'assurer de la réalité des soldes de caisse 2. Risques de fraude et ou de malversation minimales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ecart entre les actifs disponibles et les soldes 2. Fraude malversation et vols 3. Cumul de fonctions incompatibles 4. Erreur d'écriture 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectuer régulièrement l'inventaire physique de caisse 2. Séparer les fonctions de tenue et de contrôle de caisse 3. Rapprocher les documents comptables des pièces de caisse 4. Faire des contrôles inopinés de la caisse 	<p>f</p>	<p>Risque de détournement ;</p>	<p>Elevé</p>	<p>Il n'y pas de contrôle de caisse ;</p>

BIBLIOGRAPHIE

- Paris : Economica, 2004, 261 P
16. GEORGIADES, George, Audit procedures, San Diego, London, Chicago, New York, Harcourt Professional Publishing, 2000, 659 P
 17. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), De l'analyse à la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 255 P.
 18. HAMZAoui, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Pearson Education, Paris, 243 P.
 19. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
 20. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
 21. LA BRUSLERIE, Hubert de ; ELIEZ, Catherine, Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques, Paris : Dalloz, 2003, 680 P
 22. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc 2006, Contrôle interne des risques 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 279 P.
 23. MEUNIER-ROCHER, Béatrice (2006), Le diagnostic financier, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 273P.
 24. MYKITA, Patrick ; TUSZYNSKI, Jack, Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance, Paris : Foucher , 2002, 287 P
 25. NGUYEN, HONG THAI 1999, Le contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise. L'Harmattan. Paris, 325 P.
 26. PIGE, Benoit, Audit et contrôle interne, France : Editions EMS, 2001, 207 P
 27. POLONIATO, Bruno ; QSCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), La nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 479 P.
 28. Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3^{ème} édition : Editions d'organisation
 29. RENARD Jacques (2010), Théories et Pratiques de l'audit interne, éditions Eyrolles, 469 P ;
 30. RENARD, Jacques & CHAPLAN, Jean-Michel 2009, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris 479 P.
 31. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean- Michel (2006), Théories et pratique de

- l'audit interne, 6ème édition, Edition d'organisation, Paris, 479 P.
32. SAMBE, Oumar & DIALLO Mamadou Ibra, 2003, Le praticien comptable : système comptable OHADA, EJC ; Dakar 1055 P.
 33. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 479 P
 34. SION, Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle, Paris : Dunod, 2003, 271 P
 35. VAN GREUNING, Hennie & BRATANOVIC, Sonja Brajovic, Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier, Paris : Eska, 2004, 384 P
 36. VERNIMEN, Pierre 1999, Finance d'entreprise, 3^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 818 P.
 37. VERNIMMEN, Pierre (2010), Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 1186P.
 38. VERNIMMEN, Pierre (2011), Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 1218 P.

Sources Internet :

OHADA 2002, Acte uniforme

<http://www.ohada.com/textes.php.cothégorie-11>

<http://www.oodoc.com/5326-master-gestion-tresorerie-cours.php>

Généralités

<http://www.google.fr>