

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG



MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF



Année Académique : 2010 – 2011

Option : Gestion bancaire et maîtrise des risques

Mémoire de fin de formation

Thème :

**CONCEPTION D'UN MANUEL DE
PROCEDURE DE LA TRESORERIE
D'UNE PME :
CAS DE LA SOCOMED SARL**

Présenté par :

Idrissa SOMLARE

10ème promotion MBF

Sous la Direction de :

**KAFANDO Joseph Enseignant
Associé au CESAG**

Dakar, Décembre 2011

Résumé

Dans un contexte de mondialisation, seules les entreprises les plus compétitives réussissent à tirer leur épingle de jeu. Pour être compétitives, les entreprises doivent entre autres se doter d'un système organisationnel leur permettant d'assurer une gestion efficace de leurs activités.

En effet, la mise en place de ce système organisationnel consiste définir des procédures pour toutes les fonctions de l'entreprise de sorte que les responsabilités de chaque acteur soient situées.

Par ailleurs, nous avons constaté que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont les plus vulnérables face à cette concurrence accrue. Cette vulnérabilité est généralement liée à leur mauvaise organisation qui les entraîne souvent dans des problèmes de trésorerie.

Malheureusement, la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) n'est pas en reste de ces problèmes. Pour pallier à cette insuffisance, nous avons jugé avec l'accord des dirigeants qu'il était impérieux pour la société de se doter d'un manuel de procédures de la trésorerie afin d'assurer sa gestion efficace.

Nous avons dans un premier temps abordé les aspects théoriques liés à la gestion de la trésorerie ainsi que l'élaboration du manuel de procédure, et dans un second temps analysé les procédures existantes de l'entreprise, faire ressortir les faiblesses de ces procédures et avons proposé de nouvelles procédures qui lui permettront d'assurer une gestion saine de sa trésorerie.

Mots Clés:

Gestion de la trésorerie, Manuel de trésorerie, contrôle interne

Abstract

In a globalized context, only the most competitive companies are poised to succeed. And in order to be competitive, companies need an organizational management system enabling them to effectively manage their business.

Implementing such an organizational structure entails writing procedures for all functions within the firm so as to clearly define everyone's responsibilities.

We have noticed that small and mid-size companies are the most vulnerable in this increasingly competitive environment, mainly because of their poor organizational management which often causes them to face cash flow problems.

SOCOMED unfortunately is in the same situation. To respond to this challenge, we have recommended the company prepare a manual of procedures for its treasury function so as to ensure effective treasury management.

Our recommendation having been approved by the company's management, we looked into the theoretical aspects of treasury management and the writing of the procedures manual, and then reviewed the existing procedures, identified their weaknesses and proposed new procedures that will empower the company to have a sound treasury management.

Keywords

Cash Management, procedures manual, internal control

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire fruit d'une multitude d'efforts à :

- ❖ Dieu le tout puissant qui nous a donné la Sagesse de pouvoir rédiger ce mémoire ;
- ❖ mon père et ma mère pour leur soutien moral et spirituel ;
- ❖ mes frères et sœurs qui, je l'espère feront mieux que leur grand frère.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de:

- Toute ma famille pour leur soutien moral et spirituel ;
- monsieur, Mr KAFANDO Joseph pour avoir accepté de m'offrir son encadrement dans mes travaux de recherche ;
- monsieur Alexis LOURGO, Directeur Général de la Société Burkinabé d'intermédiation Financière (SBIF), pour ses conseils ;
- la coordination et l'ensemble du corps professoral du programme de Master en Banque et Finance pour la qualité de la formation qui m'a été offerte ;
- tout le personnel de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) pour leur collaboration ;

LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|-----------------|---|
| ASCC : | Assistant du chef comptable |
| BC : | Bon de commande |
| BL : | Bon de livraison |
| BR : | Bon de réception |
| CC : | Chef Comptable |
| D : | Décaissement |
| DG : | Directeur Général |
| E : | Encaissement |
| F : | Force |
| f : | faiblesse |
| FCFA : | Franc de la Communauté Financière Africaine |
| IFACI : | Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne |
| OP : | Ordre de paiement |
| POCA : | Pratiques d'Organisation Communément Admises |
| QCI : | Questionnaire de Contrôle interne |
| SC : | Service Comptable |
| SYSCOA : | Système Comptable Ouest Africain |
| TA : | Trésorerie actif |
| TFfa : | Tableau des Forces et faiblesses Apparentes |

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Tableau de synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures | 18 |
| Tableau 2: Proposition n° 1 de structure..... | 48 |
| Tableau 3: Proposition n°2 de structure..... | 48 |

Liste des figures

| | |
|---------------------------------|----|
| Figure 1: Modèle d'analyse..... | 29 |
|---------------------------------|----|

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|----|
| Annexe 2 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie | 75 |
| Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie | 75 |
| Annexe 3 : Grille de séparation des tâches du cycle trésorerie | 84 |
| Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfa)..... | 85 |
| Annexe 5 : Flow-Chart sur la gestion de la caisse..... | 93 |
| Annexe 6 : Flow-Chart sur l'approvisionnement de la caisse..... | 94 |
| Annexe 7 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par banque | 95 |
| Annexe 8 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par la caisse | 96 |
| Annexe 9 : Flow-Chart sur les encaissements par chèque | 97 |
| Annexe 10 : Flow-Chart sur La gestion du compte bancaire | 98 |

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE..... | 5 |
| Chapitre 1 : Contrôle interne du processus de gestion optimale de la trésorerie..... | 7 |
| Chapitre 2 : La démarche d'élaboration d'un manuel de procédure de trésorerie | 15 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche | 28 |
| DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION D'UN MANUEL DE TRESORERIE: CAS DE LA SOCOMED SARL | 33 |
| Chapitre 4 : Présentation de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED)..... | 35 |
| Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédure du cycle trésorerie de SOCOMED | 42 |
| Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) | 50 |
| CONCLUSION..... | 70 |
| CONCLUSION GENERALE | 71 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise qui se veut être dynamique et compétitive doit nécessairement se doter d'un système organisationnel. Ce système consiste à mettre en place un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de ces opérations. Ce référentiel a pour objectif de doter l'entreprise d'un organigramme hiérarchique pour savoir qui exerce son autorité sur qui ? Définir les postes pour savoir qui fait quoi ?

En effet, une entreprise qui ne dispose pas de ce système s'expose à plusieurs difficultés. D'ailleurs la plupart des faillites des entreprises sont liées en grande partie à leur mauvaise organisation.

Au regard d'un tel constat, des actions à mener en amont semblent indispensables et la nécessité de disposer d'un outil de gestion comme le manuel de procédures pour prévenir et détecter les problèmes aussi bien pour l'entreprise que pour ses partenaires n'est plus à démontrer.

Par ailleurs, la mise en place du manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément à l'article 16 des actes uniformes de l'organisation comptable.

La Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) évolue dans le secteur de l'industrie et de l'artisanat qui est en perpétuel mouvement. Pour assurer sa pérennité, elle doit se doter d'un manuel de procédures en vue de rendre rigoureuse et efficace la gestion de ses opérations.

Cependant nous avons constaté qu'elle gère ses activités de façon informelle. Elle ne dispose pas d'un manuel de procédure. Cette situation l'expose souvent à des problèmes de trésorerie.

L'absence d'un manuel de procédures dans la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) pourrait s'expliquer principalement par :

- le caractère informel de son organisation ;
- l'ignorance de l'utilité et de la pertinence des procédures formalisées par son Directeur Général ;

- et l'inexistence de compétences en interne.

Cela n'est pas sans conséquence pour l'entreprise. IL s'agit notamment:

- des malversations et frauds ;
- de la non-fiabilité de l'information ;
- la non optimisation du recouvrement des recettes ;
- de la non maîtrise de la gestion de la trésorerie ;
- de l'inexistence d'un référentiel pour les missions d'audit.

En termes de solutions, les pistes suivantes peuvent être explorées par la société :

- l'externalisation de la gestion de la trésorerie ;
- la formation du personnel en charge de la trésorerie sur leur technique de gestion ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie.

La dernière solution nous semble la plus adaptée pour répondre aux préoccupations des dirigeants. La conception du manuel de procédure permettra à la société de disposer d'un outil de gestion pour asseoir une gestion saine et transparente.

C'est pour cette raison que nous tenterons d'apporter une réponse à la question suivante : Quel contenu donner au manuel de procédures de gestion de la trésorerie de SOCOMED ?

Plus précisément:

- quels sont les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie d'une PME ?
- quelle démarche utiliser pour la mise en place du manuel de procédures de ce cycle ?
- quelles sont les mesures de contrôle interne mise en place par la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) pour la gestion de la trésorerie ?
- quels nouveaux dispositifs de contrôle interne faut-il prévoir pour améliorer l'efficacité de sa gestion ?

Nous étudierons à travers les réponses à ces questions le thème: « **Conception d'un manuel de procédure de la trésorerie d'une PME : Cas de SOCOMED SARL** ».

La trésorerie est souvent source de détournements et de fraudes. Pour cela, la nécessité d'élaborer un manuel de procédures lié à sa gestion n'est plus à démontrer.

L'objectif principal que nous visons à travers ce travail, c'est d'élaborer un manuel de procédures de la trésorerie de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED) afin de lui permettre de mieux gérer les activités y afférentes.

Comme objectifs spécifiques, il s'agira de :

- décrire les procédures existantes
- déceler et analyser les faiblesses;
- faire ressortir les risques liés à ces faiblesses ;
- proposer et formaliser de nouvelles procédures

Dans ce présent travail, nous allons nous limiter à la gestion de la liquidité.

L'intérêt de cette étude pour la société est de lui permettre de disposer d'un outil de gestion indispensable pour la maîtrise des risques liés au cycle trésorerie.

Pour nous même : cette étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques sur la gestion de la trésorerie acquises lors de notre formation.

Pour le lecteur : Ce document sera pour le lecteur, en plus des travaux déjà réalisés sur ce thème par nos prédécesseurs, une source d'information théorique et pratique sur la conception du manuel de procédures.

Nous allons dans un premier temps identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour mieux maîtriser les risques, ensuite définir la démarche d'élaboration du manuel, décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne de gestion de la trésorerie et en fin proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives à la gestion de ce cycle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

La rédaction des procédures par les organisations s'est largement développée conformément aux exigences réglementaires (article 16 de l'organisation comptable OHADA, la loi de la sécurité financière...).

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et l'amélioration de la communication de l'entreprise.

Cependant, la formalisation des procédures nécessite au préalable d'identifier les risques liés à chaque processus. L'analyse des risques liés à la trésorerie s'inscrit dans cette démarche et permet de poser les bases pour une meilleure élaboration des procédures opérationnelles de trésorerie.

Nous allons dans cette première partie aborder les aspects théoriques. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques du contrôle interne de la trésorerie. Le deuxième chapitre mettra en exergue les éléments théoriques de la conception du manuel de procédures. Enfin, le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de la conception des procédures de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED).

Chapitre 1 : Contrôle interne du processus de gestion optimale de la trésorerie

La maîtrise du processus de gestion de la trésorerie est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour cela, la mise en place des procédures de contrôle interne de gestion de ce processus doit être la préoccupation permanente des dirigeants de l'entreprise. Nous allons dans ce présent chapitre, aborder le contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie.

I Contrôle interne du processus de gestion optimale de la trésorerie

Selon DELAHAYE & al (2007 : 445) « gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise ». Cela veut dire que le trésorier de l'entreprise doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité (ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel...). Le trésorier de l'entreprise doit rechercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles. LOCHARD (1997 : 37) abonde dans le même sens en disant que la gestion de la trésorerie consiste à placer les excédents de trésorerie en banque en vue de les rentabiliser au mieux et de négocier avec les banques des découverts et autres concours bancaires comme le crédit d'escompte en cas d'insuffisance de ressources.

1 Définition, concept et détermination de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions, nous avons celles de MEUNIER et VERNIMMEN que nous aborderons dans le point suivant.

1.1 Définition

Selon VERNIMMEN (2010 : 24) « 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) ».

MEUNIER (2006 : 67), abonde dans le même sens en définissant la trésorerie net de l'entreprise à une date déterminée comme étant la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

En somme, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise, lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie satisfait aux trois (03) exigences suivantes: la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité

- La liquidité.

La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses (VENIIMMEN, 2011: 67).

- L'exigibilité.

Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.

- La solvabilité.

La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise 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. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède (VERNIMMEN, 2011 : 68)

1.2 Concept

Au plan conceptuel, la trésorerie d'une entreprise représente « la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».

Ainsi, une entreprise qui n'arrive plus à honorer ses engagements (insolvable) finira par un arrêt de son activité.

2. Détermination de la trésorerie

Une pratique efficace de la gestion de la trésorerie nous conduit à déterminer périodiquement le solde de la trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette se détermine comme suit :

Trésorerie nette (T.N) = Encaissements (E) – Décaissements (D)

Trésorerie nette (T.N) = Trésorerie actif (T.A) – Trésorerie Passif (TP)

La trésorerie actif fait référence à la trésorerie que possède l'entreprise ; soit les disponibilités en banque, caisse, compte de chèque postaux. Alors que la trésorerie passif concerne les concours bancaires (HUTIN, 2008 : 23)

Trésorerie nette (T.N) = Fonds de Roulement (F.R) – Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

Le fonds de roulement indique une couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents ou un surplus de l'actif à court terme par rapport aux dettes à court terme. Cependant, le besoin en fonds de roulement représente l'excédent de l'actif circulant par rapport au passif circulant (DAYAN & al, 2004 : 87).

- Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actif immobilisé.
- Fonds de roulement = Actif à court terme - Dettes à court terme.
- Besoin en fonds de roulements = Actif circulant - Passif circulant

II Procédures du cycle de trésorerie

Les procédures du cycle de trésorerie peuvent être regroupées en deux grandes parties. Nous avons les procédures opérationnelles et les procédures comptables.

1. Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles regroupent les procédures de budgétisation, d'encaissement et de décaissement.

1.1 Procédure de budgétisation

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). La budgétisation de la trésorerie, indispensable à une gestion optimale, situe sur plusieurs horizons dont le plus éloigné est généralement l'année. Cela signifie que le budget de trésorerie ne doit être en principe élaboré que pour une durée d'une année maximum. Selon DELAHAYE & al (2007 : 467), nous pouvons affirmer que le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets.

1.2 Procédure d'encaissement

Elle regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Cette procédure peut être scindée en deux sous procédures à savoir les encaissements en espèces et les encaissements par chèque.

✓ La sous procédure encaissement en espèces

Selon AHOANGANSI (2006 : 286), nous pouvons affirmer que les tâches relatives à cette sous procédure sont les 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 justificatives ; 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 dépenses ; 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.

✓ La sous procédure encaissement par chèque

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 banques ; présentation par la personne désignée pour les dépôt des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al, 2001: 286).

1.3 Procédure de décaissement ou de paiement

Elle reprend toutes les activités de règlement en espèces ou par banque. Elle peut être divisée en deux sous procédures à savoir le décaissement en espèces et décaissement par chèque.

✓ Le décaissement ou paiement en espèces

Selon BARRY (2009: 266) et AHOANGANSI (2006 : 470), cette procédure regroupe les opérations suivantes :

- Séparation des taches 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 ».

✓ Le décaissement ou paiement par chèque

Le décaissement par chèque est réalisé par les opérations suivantes :

- 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 (SAMBE & al, 2001 : 275) ; (BARRY, 2009 : 266) (AHOUANGANSI, 2006 : 470).

2 Procédures comptables

Le cycle de trésorerie comportant, comme nous l'avons signalé ci avant, des risques importants en matière de détournements, il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires.

Par ailleurs, eu égard à ces risques, il est primordial d'assurer une séparation des fonctions comptables avec celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds.

La comptabilisation des opérations du cycle de trésorerie doit obéir aux principes suivants :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, alors même qu'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 ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banques : les banques à solde débiteur (au sens de l'entreprise) doivent figurer à l'actif du bilan et celles à solde créditeurs doivent figurer au passif du bilan ;
- 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 : 266).

Les procédures comptables se regroupent autour des 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.

2.1 Procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Elle regroupe les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements encaissements-paiements intervenus (BARRY, 2004 : 267).

2.2 Procédure de 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) (BARRY 2004 : 270).

2.3 Procédure de 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 (BARRY, 2004 : 279).

Conclusion

La trésorerie est un domaine très sensible au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer sa mauvaise gestion. Pour cela, il doit être géré avec une attention particulière. Dès lors, la gestion des risques qui lui sont inhérents constituent des points capitaux pour la réussite de leur bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise et une organisation méthodologique.

Chapitre 2 : La démarche d'élaboration d'un manuel de procédure de trésorerie

Face à la complexité des opérations et à l'augmentation des risques de l'entreprise, l'élaboration du manuel de procédures est devenue pour celle-ci une préoccupation essentielle. Le manuel de procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. Aussi, « la formalisation des procédures apparaît comme un des axes principaux des démarches qualité » (HENRY & al, 2001 : 7). Pour l'auteur l'élaboration des procédures est une condition essentielle pour garantir la qualité des opérations.

Nous allons dans ce présent chapitre définir les notions sur le manuel de procédures et ses objectifs et enfin aborder son processus d'élaboration.

I Notions sur le manuel de procédures

La nécessité de formaliser les procédures de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que son fonctionnement normal ne soit désarticulé. Nous allons dans cette section, définir le manuel de procédures, faire ressortir les objectifs et enjeux de sa conception mais également montrer son importance pour l'entreprise.

1 Définition et objectifs du manuel de procédures

Toute entreprise soucieuse de sa survie doit disposer d'un manuel de procédures. C'est un document de référence pour ce qui concerne le passé mais un bon repère pour traiter les opérations.

1.1 Définition du manuel de procédures

Avant de définir le manuel de procédure, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186), « une procédures est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». Aussi, PAOLO (2008 : 51) va dans le même sens en disant que « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité

ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Selon MIKAËL (2009 : 132), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

1.2 Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain

de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes (HENRY & al 2001: 10).

II Processus d'élaboration du manuel de procédures

La rédaction du manuel de procédure est un projet qui peut parfois s'étendre sur plusieurs années selon la taille de l'entreprise et la complexité de son organisation. En réalité, le travail n'est jamais achevé dans la mesure où l'entreprise comme tout organisme vivant, se développe et adapte son mode de fonctionnement aux évolutions de l'environnement. Pour son élaboration, l'entreprise doit disposer au préalable de plusieurs documents à savoir l'organigramme détaillé, la description des postes, la délégation des pouvoirs, le diagramme des flux d'informations. NGUYEN (1999 : 163). Il faudra aussi qu'elle définisse les objectifs recherchés du manuel de procédures et le champ d'application des procédures à rédiger.

Selon, HENRY & al (2001 : 78-79) ; BERGER (2007 : 70-72) et NGUYEN (1999 : 310-311), les étapes du processus d'élaboration du manuel de procédures sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Tableau de synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures

| PHASES | ETAPES | HENRY & al (2001: 78-94) | BERGER & al (2007: 70-72) | NGUYËN (1999: 310-311) |
|--------------|--|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Préparation | Travaux Préliminaires | X | | |
| | Interview | X | X | X |
| Réalisation | Évaluation des procédures actuelles | X | | X |
| | Élaboration d'une cartographie des risques | X | X | X |
| | Conception du manuel de procédure | X | | X |
| Finalisation | Conception des procédures | X | X | X |
| | Validation des procédures et du manuel | X | X | X |
| | Diffusion du manuel | X | X | X |
| Suivi | Suivi de la mise en œuvre et recommandations | X | | X |

Sources: nous même à partir de HENRY & al (2001 : 78-94) ; BERGER & al (2007 : 70-72) ; NGUYËN (1999 : 310-311).

1. La phase préparatoire

Pour bien mener la mission d'élaboration du manuel de procédures, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entité afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés. La phase de préparation permet à l'auditeur de connaître l'entreprise de façon générale.

1.1 Les travaux préliminaires

Selon HENRY (2001 : 78), les travaux préliminaires consistent à faire un inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et en fin la préparation des dossiers de procédures.

1.2 Inventaires des procédures existantes

Dans le cadre de la réalisation du projet de conception du manuel de procédures, l'auditeur doit dans un premier temps dresser une liste des procédures existantes. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Selon HENRY (2001 : 78), pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les événements des fonctions achat et de la trésorerie.

1.3 Découpage du processus

C'est à ce niveau qu'apparaît concrètement la difficulté de procéder à un découpage satisfaisant entre processus et procédures. Ce découpage ne découle pas d'une pure logique mathématique : il comporte une part de choix et d'intuition. Il n'existe pas de critère définitif. Il est recommandé de ne pas s'attarder, à ce niveau, sur d'éventuelles hésitations et d'accepter d'avancer par tâtonnements successifs. Au cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées (BERGER & al 2007 : 70-72).

1.4 La codification des procédures

La codification des fiches de procédures consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. D'une manière générale, il s'agit de croiser des codes thématiques et numériques.

D'après HENRY & al (2001 : 82), la codification par thème dépend du mode de classement retenu pour les procédures (par direction ou service, par fonction, par nature etc.). Quant au code numérique, il correspond simplement à l'ordre d'apparition chronologique de la procédure.

1.5 Dossier par procédure

Une fois l'inventaire initial des procédures dressé et la règle de codification définie, l'auditeur doit préparer un dossier par procédure. Ce dossier est généralement un classeur ou une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête seront rassemblées. Selon HENRY (2001: 84), ce dossier comporte les points suivants:

- l'identification de la procédure (le nom, le numéro, la fréquence, événement déclenchant) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date et état d'avancement)
- la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatique, références techniques).

1.6 Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent une mise au point d'un programme de travail. Cette étape se résume simplement aux interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer.

1.7 L'interview

D'après LEMANT (1995 : 181), l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est une technique

de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus value à la collecte des informations. Dans le cadre de la rédaction de procédure, l'auditeur procédera à l'interview des opérateurs concernés par l'application pratique de la procédure. Il s'agira de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui la composent.

Avant l'entretien, l'auditeur prépare un plan sommaire avec les principales questions à poser en partant des informations déjà collectées. Chaque entretien se déroule de manière organisée. L'auditeur commence d'abord par rappeler l'objectif de l'entretien et par expliquer le déroulement.

Selon HENRY (2001 : 89) les questions de l'interview portent sur les acteurs, sur les supports sur les faits et sur les délais : Qui fait quoi ? Comment et à quels moments?

2. La phase de réalisation

La phase de réalisation est très importante car la qualité des procédures en dépend. Les étapes de la réalisation de manuel de procédure sont :

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

2.1 L'évaluation des procédures actuelles

L'évaluation des procédures actuelles est importante dans la mesure où elle permet de détecter les forces et faiblesses de ces procédures ainsi que les risques afférents. Cette étape consiste à la description des procédures existantes et à les analyser (NGUYËN, 1999 : 310-311).

2.2 La description des procédures existantes

A l'issue de l'interview, l'auditeur doit procéder à la description des procédures pour mieux les analyser. Dans cette étape, pour favoriser l'exhaustivité de la démarche, l'auditeur doit décrire les procédures sans les modifier, ni prendre mesure d'organisation (HENRY, 2001 : 90). Selon COMBES & al (1997 : 17), la description de l'existant s'effectue soit par l'examen

d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

2.3 Analyse des procédures

L'analyse des procédures précède leur rédaction définitive. Il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions : de même que l'on est parti initialement des missions et des processus pour les décomposer en procédures, on peut aussi, à l'intérieur d'une procédure classer les tâches, les opérations, voire les gestes. D'après HENRY (2001 : 89), l'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches. Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur s'assure qu'il a bien saisi le contrôle interne. Selon PIGE (2001 : 86), ces tests comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie des tâches effectuées par les employés de l'entreprise.

2.4 L'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques peut se faire de manière itérative. Elle peut être décomposée en trois étapes:

- l'identification et l'analyse des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- l'établissement de la matrice des risques.

2.5 Identification et analyse des risques

Selon SALVIAC & al (2008: 150), il s'agit en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les acteurs, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. MOHAMED (2002 : 34), abonde dans le même sens en disant que l'auditeur, tout en conservant son indépendance, est appelé à participer à l'identification des zones de risques pouvant affecter la sécurité. La démarche d'identification des risques implique l'utilisation d'outils et techniques qui varient selon les auteurs. L'identification peut être soit:

- basée sur les Check-lists : cette méthode consiste à lister l'ensemble des éventuels risques en fonction des activités ou des opérations. Elle a l'avantage de dresser une liste exhaustive des risques (NGŪYEN, 1999 : 156 ; ROUFF, 2001 : 15) ;
- basée sur l'atteinte des objectifs de l'entité, dans ce cas on identifie au préalable les objectifs de l'activité afin d'en déterminer les risques probables. Dans la pratique comme BAPST (2003 : 3), cette méthode est complexe du fait qu'elle élargie le champ d'investigation ;
- basée sur les actifs créateurs de valeur ;
- basée sur l'analyse historique (le passé).

En outre, l'auditeur apprécie l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle mis en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne. D'après D MARSCHALL (2003 : 9), « le risque est classiquement évalué sous forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité ». Cette étape s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

2.6 Hiérarchisation et mesure des risques

La hiérarchisation des risques permet de les classer par ordre de gravité. Le classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde. Les risques évalués et hiérarchisés, l'auditeur doit pouvoir déterminer le traitement approprié à chaque risque. D'après RENARD (2010: 161), ces mesures sont :

- l'acceptation : c'est-à-dire que l'on fait rien et on accepte de courir le risque (appétence pour le risque);
- le partage : c'est de réduire le risque en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers ;
- l'évitement : c'est-à-dire que l'on fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ;
- la réduction : c'est-à-dire que l'on prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact.

2.7 Matrice des risques

La matrice des risques est une simple présentation des risques et leurs causes dans un tableau. Elle est le résultat des étapes précédentes de l'élaboration de la cartographie des risques. La matrice des risques met en évidence les risques et facilite la prise de décision pour leur prise en charge (SALVIAC, 2008 : 158).

2.8 La conception du manuel de procédures

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

2.9 Le contenu du manuel de procédures

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

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

2.10 Forme

Pour ce qui est de la forme, l'auditeur doit choisir celle qui est la plus appropriée au contexte de l'entité audité. HENRY & al (1999 : 78) suggèrent l'utilisation des classeurs à feuillet mobile afin de faciliter les mises à jour du manuel.

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

3. Finalisation de la mission

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

3.1 Rédaction des procédures

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

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

3.2 Validation et la diffusion du manuel de procédures

Le manuel de procédures pour qu'il soit efficace, nécessite une validation de la part des dirigeants mais aussi des opérationnels qui sont les premiers utilisateurs. Après cette validation, il doit faire l'objet d'une diffusion auprès de tout le personnel de l'entreprise.

3.3 Validation du manuel de procédure

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de vérification et de contrôle. On distingue principalement deux étapes de validation. La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. Il est habituel de constater au cours de cette étape qu'il faille largement modifier le premier jet. La seconde étape se situe plus largement au niveau de l'entreprise Elle porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours. Elle vise aussi à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. Cette phase de validation est importante pour corriger certaines dérives, débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur HENRY (2001 : 116). Lorsque les constats sont validés, il n'y a pas de problème pour la validation des procédures. Cependant, lorsqu'il y a une contestation, soit le rédacteur apporte la preuve de son affirmation soit il n'est pas en mesure de fournir la preuve du fait d'une conclusion trop hâtive de ses travaux.

3.4 Diffusion du manuel

Après la validation du manuel de procédure, la cellule du projet de rédaction doit le diffuser. Cette diffusion concerne dans un premier temps l'édition des manuels et dans un second temps sa mise en application par les utilisateurs. L'édition des manuels consiste à les structurer, établir la liste de diffusion et à les enregistrer sur site ou CD-Rom. La mise en application concerne l'information des utilisateurs, créer un dispositif de mise à jour permanente et assurer sa mise en application progressive HENRY (2001 : 119). Il faut aussi souligner que la diffusion des procédures demande un effort de pédagogie et de sensibilisation auprès des utilisateurs. La sensibilisation vise à monter l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Elle doit aussi chercher à clarifier les enjeux et les obligations de mise en application des documents.

4. Suivi évaluation

L'application des procédures doit nécessairement faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif. Compte tenu des imperfections qu'elles peuvent comporter, cette période doit être conçue à l'image d'une phase de rodage. C'est à l'issue de ce rodage que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. La mise à jour est importante et doit être rigoureuse. Le système perd tout son sens dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures (HENRY, 2001 : 122).

Conclusion

Toute entreprise quelque soit sa taille à besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures permet à l'entreprise d'optimiser ses activités. Il est également un outil qui permet aux opérationnels d'une entreprise de connaître facilement l'exécution d'une tâche. Il sert aussi de référence lors de la revue des procédures du contrôle interne pour s'assurer que les procédures mise en place par l'entreprise sont respectées. Son élaboration nécessite l'engagement de tout le personnel de la société et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet du troisième chapitre.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

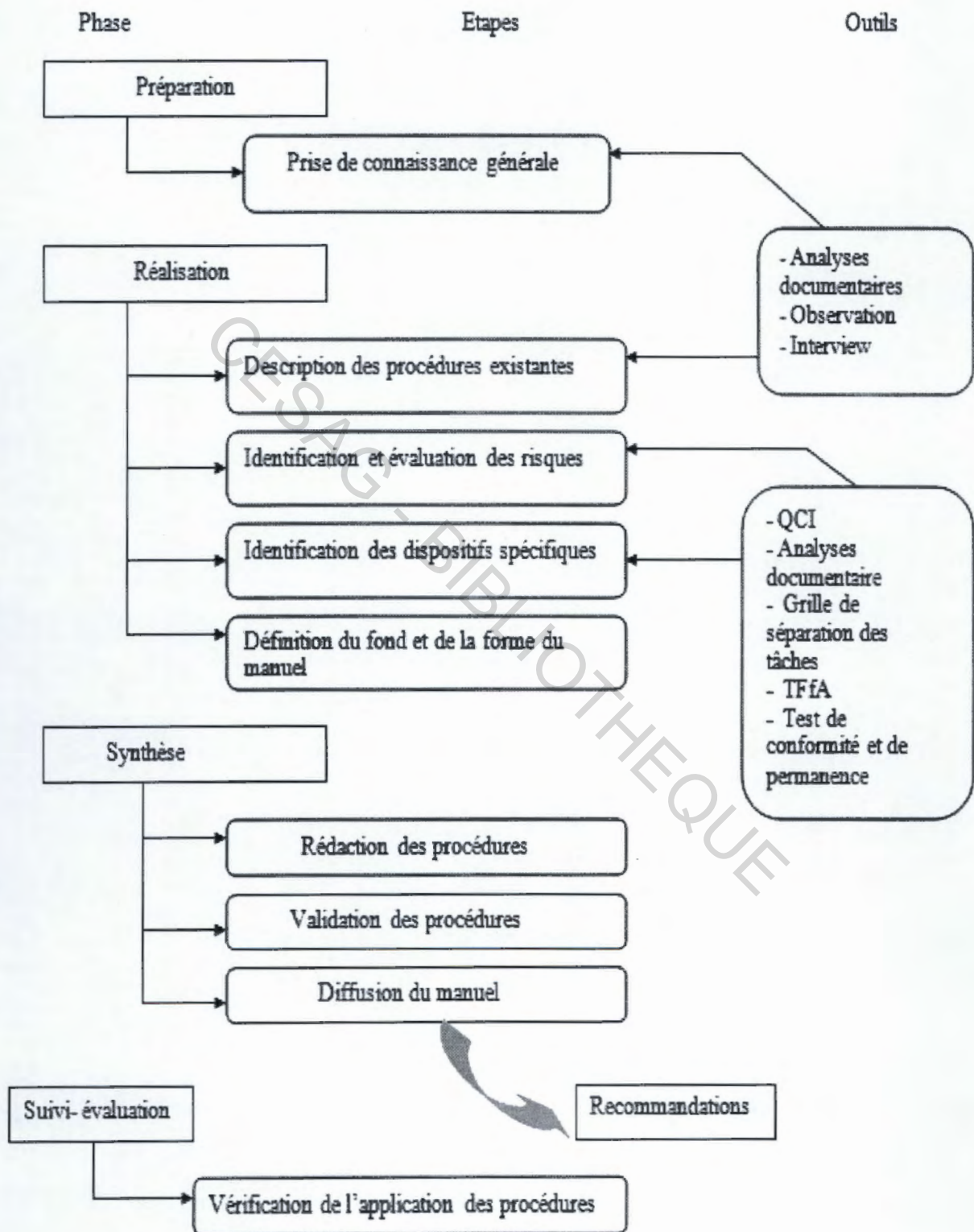
Après avoir présenté la trésorerie et le manuel de procédures dans les deux premiers chapitres, nous allons dans ce chapitre présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie de la société étudiée et d'en concevoir le manuel de procédures.

Cette démarche qui est inspirée de différentes méthodes d'élaboration du manuel de procédures et des bonnes pratiques, sera adaptée au processus de la trésorerie de la SOCOMED. Nous allons dans ce chapitre, présenter le modèle d'analyse dans un premier temps, nous aborderons les outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures.

III Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est une simple représentation schématique constituée de quatre phases et de neuf étapes. Il est illustré à travers la figure n°1.

Figure 1: Modèle d'analyse



Source: nous-mêmes

IV Outils de collecte des données

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

V Analyse documentaire

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative au service trésorerie pour identifier les différents concepts liés à son activité et à son organigramme (organigramme, règlements intérieur, les budgets, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, les états financiers ainsi que tout autre document interne seront examinés). Nous parviendrons à détecter les écarts à travers cette étape et ferons des analyses et interprétations y afférentes.

1. Interviews

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview est très importante pour une qualité des informations spécifiques recherchées. En effet les entretiens sont très utiles pour la description des processus de la trésorerie sous l'angle des risques et de son dispositif de contrôle interne. Nous réaliserons dans notre travail un entretien avec le responsable chargé de la trésorerie dans le but de rassembler son point de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique.

VI Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils en vue d'une synthèse générale de l'étude.

1. Flow-chart

Outil de description et de représentation des activités de l'entreprise, le flow-chart (annexe 5, 6, 7, 8, 9, 10) permettra de représenter physiquement la succession des phases des processus

de gestion de la trésorerie. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases. Selon RENARD (2010 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description »

2. Test de conformité

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

3. Test de permanence

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

4. Sondage

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

5. Questionnaire de contrôle interne

Selon MADERS & al (2006 : 56), le questionnaire (annexe 2) est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système. Du fait de l'inexistence du manuel de procédures dans la SOCOMED, cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle de

trésorerie. A cet effet il sera adressé à tous les intervenants du cycle trésorerie notamment le Directeur général, le chef comptable et l'assistant du chef comptable.

6. Grille d'analyse des tâches

C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie (annexe 3). Selon RENARD (2006 : 347), elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail.

Conclusion

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

**DEUXIEME PARTIE : Conception d'un manuel de trésorerie:
Cas de la SOCOMED Sarl**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous allons dans cette partie, mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie. Pour cela, nous présenterons dans le chapitre 4, la société de construction métallique et Divers, après cela, nous décrirons les procédures existantes, puis nous les évaluerons avant de procéder à l'élaboration du manuel dans le chapitre 5. Dans le chapitre 6 nous aborderons la diffusion du manuel élaboré et nous ferons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED)

La concurrence dans le secteur de la télécommunication a poussé les entreprises de ce secteur à mettre des moyens pour pouvoir tirer leur épingle de jeu. Parmi les moyens mis en œuvre par ces dernières, nous avons les moyens commerciaux qui consistent en l'implantation des panneaux publicitaires, l'augmentation des points de ventes (kiosques, shop etc.). Cette situation s'impose aussi aux entreprises des autres secteurs.

Face à cette nécessité, les entreprises de ce secteur font recours aux entreprises de confection des panneaux publicitaires et des points de ventes. La Société de Construction Métallique et Divers qui est spécialisée dans la conception des panneaux publicitaire et points de ventes, trouve dans ce constat sa raison d'être.

Nous allons dans ce présent chapitre aborder l'historique de la société, ses missions, les activités qui y sont menées et le fonctionnement de cette structure.

I Historique, missions et activités de la société

La Société de Construction Métallique et Divers est une entreprise qui évolue dans le domaine de la construction métallique. Cette section présentera l'historique de l'entreprise ainsi que les missions et activités de celle-ci.

1. Historique de l'entreprise

La Société de Construction Métallique et Divers est un établissement privé doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Créée en 1984, la société fabriquait surtout les portes et fenêtres. L'intérêt pour les autres domaines viendra avec l'avènement du pari mutuel urbain qui lui commande des kiosques. Depuis, la société a su capitaliser son expérience qui lui vaut aujourd'hui la confiance de ses multiples partenaires et des distinctions. Sa clientèle est composée d'entreprises nationales et internationales. Parmi les entreprises nationales, nous avons les trois sociétés de téléphonie mobile (Aitel, telecel, et telmob), Ecobank, Sonapost, Onatel et l'Etat. Sur le plan international, la SOCOMED est en

relation avec Airtel Tchad, Airtel Niger, Sahelcom Niger, Ecobank Niger, Airtel Congo, Zain Gabon, Zain Tanzanie et Ecobank Mali.

2. Missions et objectifs de la société

Les missions de la Société de Construction Métallique et Divers s'articulent autour de deux grands axes :

La première consiste à fournir des produits et services de qualité par un personnel de haut niveau aux sociétés de télécommunication, l'état et les entreprises des autres secteurs. La deuxième mission se trouve dans la formation des jeunes ouvriers à un métier de base comme la construction métallique.

La société a pour objectifs de réaliser un chiffre d'affaire de 500 millions à l'horizon 2015, devenir le fournisseur international des plus grandes sociétés de téléphonie mobile de la sous région et avoir des marchés dans les pays de l'Afrique du nord.

3. Les activités de la société

Les atouts de La Société de Construction Métallique et Divers résident dans la qualité irréprochable de ses conceptions et l'accessibilité des coûts de ses produits. De plus, grâce à son équipement très design et pratique, elle apporte un soin particulier à la personnalisation et à l'exclusivité de ses modèles pour chaque client. Les activités de la société sont les suivantes:

- la conception d'abris publics démontables en métal ou en polyester (kiosques, toilettes publiques et les guérites) ;
- la conception des panneaux publicitaires pour les sociétés ;
- la conception des présentoirs et des abriphones ;
- la conception des charpentes métalliques des grands bâtiments ;
- la réfection des peintures et des calligraphies des kiosques ;
- la conception des podiums pour les manifestations des sociétés ;
- la confection des tentes métalliques.

II L'organe de pilotage de la société

Dans le but de mieux comprendre la gestion et l'organisation de, il est nécessaire de d'identifier son organe de gestion qui est essentiellement la direction générale.

1. La direction générale

La direction générale définit la politique générale de la société, élabore sa stratégie, assure sa mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs. Elle est composée du Directeur général, du chef de service commercial et le chef du service production qui est chargé de la gestion de la production dans l'usine.

Les missions du Directeur Général s'articulent autour des points suivants :

- fixer les objectifs généraux de l'entreprise ;
- superviser les activités de l'entreprise ;
- définir la stratégie générale et la vision de la société ;
- la gestion administrative et financière de la société ;
- la définition de la culture de la société ;
- gérer les relations avec les partenaires.

Ses objectifs principaux sont les suivants :

- assurer l'atteinte des objectifs et la qualité des relations que la société entretient avec ses partenaires ;
- assurer la pérennité de l'entreprise

2. Organisation et fonctionnement de la société

L'organisation de la Société de Construction Métallique et Divers comprend les services suivants :

- le service comptable ;
- le secretariat de direction ;
- le service commercial ;

- le service production.

2.1 Le secrétariat de direction

Le secrétariat de direction est géré par une secrétaire qui a pour missions :

- d'assurer la communication dans la société ;
- de recevoir toutes les correspondances et les transmettre au Directeur Général ;
- de la rédaction des correspondances que la société envoie à ses partenaires ;
- de participer à la constitution des dossiers « offres techniques et financières » des marchés en collaboration avec le Directeur ;
- d'établir les factures pro formas et définitives des marchés publics.

2.2 Le service comptable

Ce service est chargé de la gestion des activités comptables de la société. Il est dirigé par le chef comptable et son assistant. Le chef comptable est chargé des tâches suivantes:

- la saisie des pièces comptables ;
- l'établissement des bulletins de salaire et le paiement des employés ;
- la gestion des biens et des équipements ;
- l'analyse et le lettrage des comptes fournisseurs et clients ;
- la gestion des comptes bancaires de la société ;
- le montage des déclarations fiscales et sociales ;
- la participation à l'inventaire des stocks ;

Son assistant a pour mission :

- d'imputer les pièces comptables ;
- de gérer le stock de marchandise ;
- d'établir les états de rapprochement bancaire ;
- d'établir les chèques pour les règlements ;
- de gérer les comptes fournisseurs ;
- de participer à la gestion des entrées et sorties en stocks ;

- de gérer la caisse mini dépense.

2.3 Service commercial

Le Chef de service est chargé de toutes les activités commerciales de la société. Il est composé du chef de service et de son assistant. Les missions du chef de service commercial sont les suivants :

- contrôler les ventes journalières ;
- contrôler les stocks ;
- assurer la relance des clients ;
- établir les bons de transfert entre les différents magasins ;
- contrôler les livraisons de marchandises.

L'assistant du chef de service commercial est chargé de la vente, des réceptions et les livraisons des marchandises.

Les chauffeurs quant à eux sont chargés de la livraison des marchandises chez les clients et de l'entretien des véhicules.

2.4 Le service production

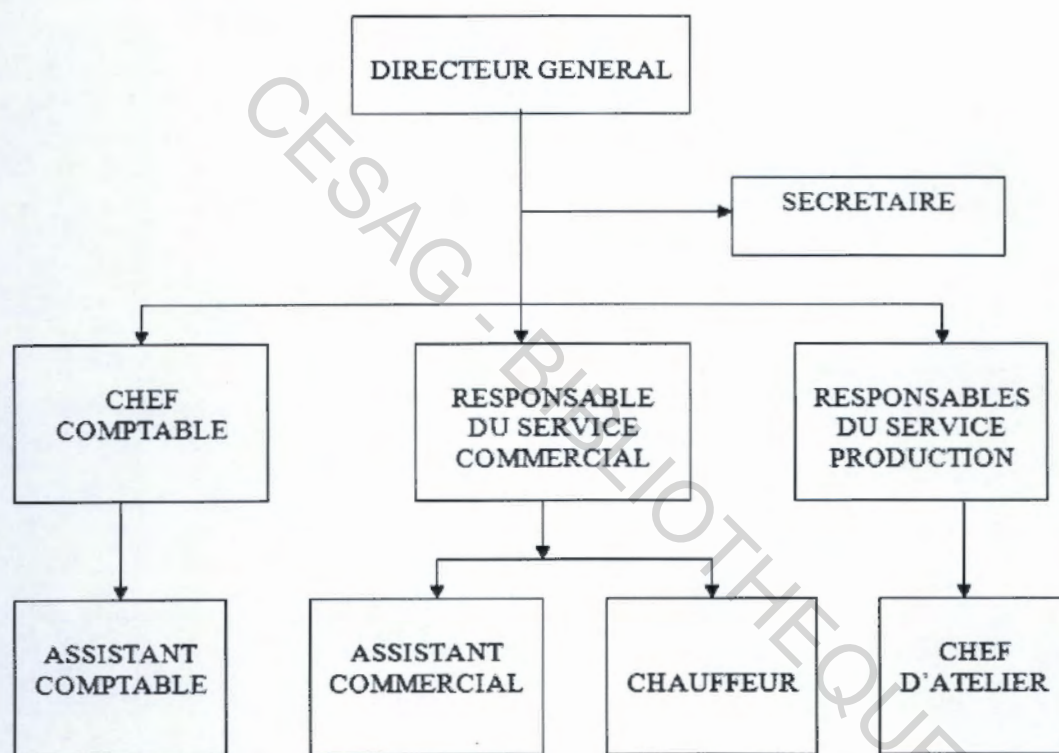
Le service production est animé par le responsable fabrication qui a pour mission d'organiser la production en respectant les délais des clients et en minimisant les coûts. Ses tâches consistent à :

- définir les besoins en matières premières, en main d'œuvre et en sous-traitance ;
- affecter à chaque ressource (machine, homme) une charge de travail et des objectifs ;
- contrôler la qualité de la production et les quantités produites ;
- gérer les équipes de fabrication et favoriser le développement de leurs compétences ;
- maintenir le parc des machines en état ;

- optimiser l'organisation et l'outil de production en tenant compte des évolutions technologiques.

L'organisation de la Société de Construction Métallique et Divers est matérialisée par l'organigramme ci-dessous qui schématise les relations hiérarchiques entre les différents services de la société.

Figure 2 : Organigramme



Source : Direction Générale de la société de construction métallique et Divers

3. Fonctionnement de la société

Le fonctionnement de la société de construction métallique et Divers est assez simple. Il est assuré par un personnel dynamique et à majorité jeune qui est recruté par tests et interviews. La nomination des agents est faite par le Directeur général en fonction de leur ancienneté et de leur expérience.

Sur le plan financier, la société finance les dépenses courantes par les ressources générées par ses activités et grâce aux apports de fonds du directeur général. Les investissements de la société sont quant à eux financés par les emprunts bancaires.

Conclusion

Nous avons pu présenter dans ce chapitre la société de construction métallique et Divers (SOCOMED), décrire son organisation et son fonctionnement. Etant donné que l'objectif de notre étude est d'élaborer un manuel de procédure du cycle trésorerie, nous présenterons et examinerons les procédures actuelles de gestion de la trésorerie de la société pour déceler les faiblesses et les risques éventuels y afférents.

Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédure du cycle trésorerie de SOCOMED

Ce présent chapitre est consacré à l'élaboration du manuel de procédures du cycle trésorerie de la société de construction métallique et divers. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps décrire et évaluer les procédures de trésorerie existantes, déceler les forces et faiblesses et dans un second temps identifier les dispositifs de maîtrise des risques afférents à ce cycle.

I Description des procédures du cycle trésorerie

La description des procédures du cycle de trésorerie s'est faite à l'issue d'une série d'entretiens avec le Directeur général, le chef comptable, l'assistant du chef comptable.

1. Description des procédures de trésorerie existantes

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

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

1.1 Les procédures d'encaissement

Les livraisons de produits et les prestations de services effectuées par la société, font toujours l'objet d'une facturation. Une fois que les clients reçoivent leurs factures, ils procèdent à leurs règlements par chèque ou par espèces.

1.1.1 Encaissement par la caisse (en espèces)

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

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

1.1.2 Encaissement par chèque

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

1.2 Les procédures de décaissements

Les décaissements effectués par la société de construction métallique et divers se font soit par chèque ou par espèces en fonction de l'importance du montant à payer et du niveau du montant qui se trouve dans la caisse dépenses. Si le montant de la facture est important et qu'il n'y a pas suffisamment de fonds pour le paiement, le décaissement se fera par chèque. Dans le cas contraire, il se fera en espèces.

1.2.1 Décaissement ou paiement (en espèces)

Le paiement des factures en espèces est conditionné par le niveau de la caisse. Lorsque le fournisseur se présente à l'échéance de sa facture pour paiement, l'assistant du chef comptable procède à la vérification de l'existence et la conformité de la facture, le bon de commande et le bon de livraison. Si ces éléments sont conformes, il procède au paiement avec l'autorisation du Directeur Général. Il remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui remet un reçu pour attester qu'il a reçu le paiement.

1.2.1 Décaissement ou paiement par chèque

Lorsque le niveau de la caisse n'est pas suffisant pour payer le fournisseur en espèces, l'entreprise procède au règlement par chèque. A l'échéance du paiement de la facture du fournisseur, le chef comptable avise le Directeur Général. Si le Directeur Général donne son

accord pour le paiement, le chef comptable remplit le chèque qu'il lui transmet pour signature. Une fois que le chèque est signé, le chef appelle le fournisseur pour le retrait du chèque. Avant de retirer le chèque, le fournisseur émarge sur le cahier de décharge dans lequel les références de sa pièce d'identité sont mentionnées.

1.3 Approvisionnement de la caisse

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

1.4 Contrôle de la caisse

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

II Identification et évaluation des risques

Dans cette étape, il s'agira pour nous d'identifier et d'évaluer les risques conformément à la norme 2210.A1 qui stipule qu'en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Cette étape se fera par rapport aux procédures opérationnelles décrites précédemment. Elle consistera à analyser et à identifier les risques liés au cycle de la trésorerie (encaissements, décaissements, approvisionnement de la caisse et le contrôle de la caisse).

III Evaluation des procédures de trésorerie de l'entreprise (forces et faiblesses)

L'appréciation de la fiabilité des procédures de la société de construction métallique et Divers se fait à travers leur capacité à réduire au maximum l'impact et la survenance des risques. Nous allons terminer la phase d'analyse des risques en faisant ressortir les forces et faiblesses des procédures. Pour cela, nous avons utilisé le tableau des forces et faiblesses réelles apparentes (TFfA) (annexe n° 4). Après cela, nous évaluerons le contrôle interne pour détecter les risques réels liés aux procédures.

1. Evaluation du contrôle interne

Nous allons Dans cette étape donner notre opinion sur la qualité des procédures de l'entreprise dans le but de s'assurer qu'elles sont efficaces. Cela se fera à travers une évaluation du contrôle interne qui nous permettra par la suite de faire ressortir les forces et les faiblesses du système.

2. Evaluation des procédures de trésorerie

Dans cette étape, nous dégagerons les forces et faiblesses liées aux procédures d'encaissement, de décaissements, et des procédures comptables.

3. Evaluation des procédures d'encaissements

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

4. Evaluation des procédures de décaissement.

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

5. Evaluation des procédures comptables

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

IV Orientation du manuel de procédures

Nous avons eu un entretien avec le Directeur général de la société de construction métallique et divers afin de définir les orientations du manuel de procédures du cycle trésorerie. Il est le commanditaire de cette mission. Nous avons défini ensemble les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures.

1. Objectifs du manuel de procédures

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

- s'assurer que les décaissements s'effectuent uniquement pour les achats autorisés ;
- s'assurer que les fonds sont bien sécurisés ;
- s'assurer que les fonds sont disponibles pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie

- s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité de l'information.

Le manuel de procédure doit formaliser les contrôles à effectuer, identifier les supports de gestion et les intervenants pour chaque procédure mis en place pour garantir la performance de la gestion de la trésorerie. Aussi, le manuel de procédures doit être un outil pédagogique pour le personnel de la société et au personnel extérieur en ce qui concerne l'organisation générale du travail. Il permettra également au personnel de disposer d'une source d'informations exhaustives sur les procédures.

2. Contenu et forme du manuel de procédures

Pour favoriser son application, il est important que le contenu du manuel des procédures soit accessible et compréhensible par tous. Le manuel de procédures comportera les règles et principes de gestion, les objectifs de contrôle interne, le champ d'application et la description de chacune des procédures. IL comportera également des fiches de différentes natures:

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

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

3. Structure du manuel de procédure

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

Tableau 2: Proposition n° 1 de structure

| | | | | |
|--|-------------------|------------|-------|-----------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Procédure : | | | Mise à jour |
| | Sous procédure | | | |
| | Fonction : | | | Folio |
| Réf tâche | Description | Fait par : | Délai | Matérialiser par : |

Source : nous même

Tableau 3: Proposition n°2 de structure

| | | | | |
|--|----------|---------------|-------------|------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Cycle : | Référence : | | |
| | | Fiche : | | |
| | | Mise à jour : | | |
| Procédure : | | | | |
| Opérations | Supports | Intervenants | Description | des tâches |

Source: nous même

- Avantages et inconvénients de la proposition n°1

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

➤ Avantages et inconvénients de la proposition n° 2

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

4. Validation du manuel de procédures

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

Conclusion

L'insuffisance du système de contrôle interne de la Société de Construction Métallique et Divers réduisait la fiabilité et la qualité des informations produites. Les dirigeants de la société, ayant pris conscience de ces faiblesses, ont proposé la rédaction des procédures afin de prévenir les actions frauduleuses. Nous avons conçu ce manuel de procédure qui sera mis à la disposition des utilisateurs.

Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de la Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED)

Le manuel de procédure que nous avons conçu doit être mis à la disposition de ses utilisateurs afin de permettre que des mesures correctives soient prises. La mise à disposition du manuel se fera à travers une publication officielle des résultats de notre mission. Ce chapitre nous permettra d'aborder les aspects liés à la diffusion du manuel de procédures mais aussi d'émettre les recommandations concernant son application.

I Diffusion du manuel de procédures et formation

La diffusion du manuel de procédure sera faite sur support papier. La Société de Construction Métallique et Divers souhaite conserver la version électronique afin de le mettre en ligne. Cette mesure permettra à la société d'avoir toujours une copie en cas de perte du manuel de procédure en support papier. Nous avons aussi demandé la liste des personnes devant prendre connaissance du manuel dans le but de leur présenter les procédures rédigées.

1. Présentation du manuel de procédures

Dans ce qui suit, nous avons conçu les procédures de la trésorerie de l'entreprise.

| | | |
|--|--------------------------|----------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 1 TRESO |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Index des procédures | Septembre 2011 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| Gestion de la caisse | TRESO - 01 |
| Approvisionnement de la caisse | TRESO - 02 |
| Encaissement des créances | TRESO - 03 |
| Paiement des factures par banque | TRESO - 04 |

Païement des factures par caisse

TRESO - 05

Gestion des comptes bancaires

TRESO - 06

| | | |
|--|--------------------------|-----------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 2 TRESO – 01 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Gestion de la caisse | Septembre 2011 |

1 OBJET

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

2 CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

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

3 OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

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

4 REGLES DE GESTION

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

| | | |
|--|--------------------------|--------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 3 TRESO - 01 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Gestion de la caisse | Septembre 2011 |

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports ou faits générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|-----------------------------------|--|--|-----------------------------|
| Suivi des opérations de la caisse | Brouillard de caisse | <ul style="list-style-type: none"> - Fait l'état des valeurs détenues en caisse ; - joint le brouillard de caisse ; - transmet au Chef comptable le brouillard de caisse et les espèces ; | Assistant du chef Comptable |
| | Journal de caisse Brouillard de caisse, Procès verbal | <ul style="list-style-type: none"> - édite le journal de caisse ; - fait le comptage physique des espèces en caisse ; - rapproche les soldes théoriques des soldes en caisse ; - rédige le PV de caisse ; - signe avec l'assistant ; - remet les éléments de contrôle au | Chef Comptable |

| | | | |
|--|--|--|-----------------------------|
| | | caissier ; | |
| | Copie du brouillard de caisse, copie du journal de caisse, classeur « inventaire de caisse » | <ul style="list-style-type: none"> - récupère les pièces contrôlées ; - fait une copie du brouillard et du journal de caisse qu'il joint au PV de caisse ; - classe le tout dans le chrono « inventaire de caisse » | Assistant du chef Comptable |

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf: 4 TRESO - 02 |
| | Gestion de la trésorerie Approvisionnement de la caisse | Mise à jour : Septembre 2011 |

1 OBJET

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

2 CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

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

3 OBJCETIFS DE CONTRÔLE INTERNE

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

4 REGLES DE GESTION

- Le niveau d'approvisionnement de la caisse est fixé à cent mille (100000) Francs ;
- La différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que la caisse soit exacte. En cas d'écart, les justificatifs doivent être fournis ;
- Un arrêté de la caisse est fait avant tout réapprovisionnement par la caissière
- La caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées.

| | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 4 TRESO – 02 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Approvisionnement de la caisse | Septembre 2011 |

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports ou faits générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|---------------------|-------------------------------|--|--------------|
| Arrêté de la caisse | Brouillard de caisse | <ul style="list-style-type: none"> - arrête la caisse en fin de journée, faisant le point de l'encaisse détenue, des entrées et sorties ; - inscrit dans le brouillard de caisse : la date d'arrêté, le libellé « Arrêté de caisse », le solde des espèces en caisse dans la colonne « Recettes » ; - remplit la fiche d'arrêté de caisse comprenant : date d'arrêté, solde initial de la caisse, montant de l'approvisionnement reçu, montant des autres recettes effectuées sur la caisse, total des recettes, montant des dépenses justifiées, solde théorique en caisse ; | La caissière |

| | | | |
|---|---|---|----------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - calcul la différence entre le solde théorique et le solde en caisse et l'inscrit sur la fiche ; - transmet l'arrêté de caisse et le brouillard de caisse au Chef comptable | |
| Contrôle des pièces par le Chef comptable | Arrêté de caisse, brouillard de caisse, | - contrôle la caisse sur la base de la fiche d'arrêté préparée par la caissière, du journal de caisse, des pièces de caisse et des espèces en caisse. | Le chef comptable |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de l'approvisionnement, autres recettes, sous total dépenses justifiées, soldes théorique, solde en caisse. - valide l'arrêté s'il est conforme en signant la fiche d'arrêté : date, nom, signature ; - transmet les documents à l'assistant pour préparer l'ordre de paiement | |
| Etablissement de l'ordre de paiement | | <ul style="list-style-type: none"> - établit un ordre de paiement au nom de l'assistant ; - transmet l'ordre de paiement au Directeur général pour signature | L'assistant |
| Signature de l'ordre de paiement | Ordre de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie l'ordre de paiement ; - signe l'ordre de paiement ; - transmet l'ordre de paiement signé au Chef comptable | Le Directeur général |
| | Ordre de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - s'assure que le DG a signé l'ordre de paiement ; - contresigne l'ordre de paiement ; - transmet l'ordre de paiement au Directeur général | Le Chef comptable |
| Etablissement et signature du | chèque | - reçoit l'ordre de paiement ; | Le Directeur |

| | | | |
|---|--------|---|-------------------|
| chèque | | <ul style="list-style-type: none"> - fait établir le chèque par sa secrétaire ; - signe le chèque et le transmet au chef ocomptable. | Général |
| Enregistrement du chèque par le comptable | chèque | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dans le brouillard de banque ; - copie le chèque, y inscrit l'objet du chèque ; - mentionne l'objet du paiement et la date de transmission du chèque ; - remet le chèque à la caissière | Le chef comptable |
| Encaissement du chèque et enregistrement | Chèque | <ul style="list-style-type: none"> - encaisse le chèque ; - enregistre l'encaissement dans le brouillard de caisse. | La caissière |

| | | |
|--|---------------------------|-----------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 5 TRESO - 03 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Encaissement des créances | Septembre 2011 |

1. OBJET

Assurer les encaissements des factures client

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

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

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement de recettes sont nulles ou minimes ;
- les recettes réalisées sont correctement évaluées ;
- les recettes sont enregistrées sur la bonne période ;
- les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.

4 REGLES DE GESTION

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

| | | | |
|--|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | | Réf: 7 TRESO - 03 |
| | Gestion de la trésorerie | | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Encaissement des créances | | |
| | Sous procédure n° 1 | Encaissement par chèque | |

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports et fait (s) générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|---|--|--|--------------|
| Enregistrement du chèque encaissé | Chèque, bordereau d'encaissement | <ul style="list-style-type: none"> - recherche la facture client réglé; - vérifie la conformité du montant du chèque avec la facture ; - fait une copie du chèque sur le quel il précise les factures qui sont réglées par le chèque ; - enregistre le règlement dans le journal banque ; - classe une copie dans le chrono banque - établit un bordereau de remise à l'encaissement qu'il signe et transmet au chef comptable ; | L'assistant |
| Vérification et | Chèque, | - vérifie que tous les chèques reçus ont | Le chef |

| | | | |
|---------------------------------|------------------------------|--|-------------|
| remise à l'encaissement | bordereau d'encaissement | été remis à l'encaissement ; - remet le bordereau de remise de chèque à l'assistant pour dépôt à la banque. | comptable |
| Comptabilisation de l'opération | Chrono « chèques encaissés » | - classe le bordereau de remise avec les copies de chèque ; | L'assistant |

| | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | | Réf : 8 |
| | | | TRESO – 03 |
| | Gestion de la trésorerie | | Mise à jour : |
| | Encaissement des créances | | Septembre |
| | Sous procédure n° 2 | Encaissement en espèces | 2011 |

| Opérations | Supports et fait (s) générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|---|----------------------------------|--|--------------|
| Réception des espèces pour encaissement | Espèces pièces de caisse | - réceptionne les espèces ; - vérifie la conformité du montant du règlement avec la facture ; - établit un bordereau d'encaissement en espèce visé par le client et par lui-même ; | L'assistant |

| | | | |
|-------------------------------|------------------|--|-------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - remet l'original au client et garde une copie pour l'entreprise ; - constate l'entrée en caisse dans son cahier de suivi des mouvements de caisse et dans le journal de caisse ; - transmet la pièce de caisse au chef comptable | |
| Enregistrement de l'opération | Pièces de caisse | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dès la réception des pièces ; - établit un bordereau de remise à l'encaissement, selon les mêmes procédures décrites pour les encaissements par chèque. | Le chef comptable |

| | | |
|--|----------------------------------|-------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf: 9 TRESO – 04 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : |
| | Paiement des factures par chèque | Septembre 2011 |

1. OBJET

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

2 CHAMP D'APPLICATION

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

3 OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

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

4 REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;
- les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » ;
- les factures doivent toujours porter le numéro du bon de commande correspondant ;
- les factures de montants inférieurs à cent mille (100000) Francs sont réglées par la caisse ;

Toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

| | | |
|--|-------------------------------------|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 10 TRESO - 04 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Paiement des factures par chèque | |

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports et fait (s) générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------|
| Points des factures en instance | Facture en instance | <ul style="list-style-type: none"> - fait la situation des factures en instance de règlement - transmet les factures au directeur général | L'assistant |
| Choix des factures à payer | Factures à payer, ordre de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - contrôle les factures, les BC et les BL ; - décide des factures à mettre en paiement en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures à l'entreprise ; - vise les factures éligibles au paiement ; - transmet les factures à régler à l'assistant du chef comptable pour l'établissement des ordres de paiement. | Directeur général |
| Etablissement des ordres de paiement | Ordre de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - regroupe les factures par fournisseurs ; - établit un ordre de paiement au nom de chaque fournisseur ; - transmet les factures et les ordres de paiements au Chef comptable. | L'assistant |
| Signature des ordres de paiement | Ordre de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - vérifie la cohérence des montants des factures et des ordres correspondants ; - vérifie les montants en chiffres et en lettre, nom du bénéficiaire, imputation budgétaire | Le chef comptable |

| | | | |
|---------------------------|--|--|----------------------|
| | | <p>des ordres de paiement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - signe les ordres de paiement et transmet le dossier au DG | |
| Signature des chèques | chèques | <ul style="list-style-type: none"> - reçoit les ordres de paiement - fait établir les chèques ; - transmet les chèques au chef comptable. | Le Directeur Général |
| Paiement des fournisseurs | Bordereau de remise de chèques, brouillard de banque | <ul style="list-style-type: none"> - enregistre les chèques dans le brouillard de banque ; - prépare les bordereaux de remise de chèque avec photocopies des chèques ; - règle les fournisseurs contre décharges des bordereaux de remise de chèques ; - met le cachet de paiement sur les factures réglées et mentionne la date de paiement et la référence du chèque de paiement ou de l'ordre de virement ; - joint l'original du bordereau à la facture réglée ; - classe les factures réglées avec toutes les pièces dans le chrono « banque » correspondant. | Le chef comptable |

| | | |
|--|--------------------------------------|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf: 11 TRESO – 05 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Paiement des factures par espèces | |

1 OBJET

La procédure a pour objet de régler les factures reçues par l'entreprise.

2 CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique pour le règlement en espèces des fournisseurs.

3 OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure vise à s'assurer que :

- les paiements sont autorisés par la direction générale ;
- les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement sont nulles ou minimes ;
- les dépenses réalisées sont correctement évaluées ;
- les paiements sont enregistrés sur la bonne période ;
- les dépenses sont correctement comptabilisées ;
- les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.

4. REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;

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

Toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

| | | |
|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 12 TRESO – 05 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Paiement des factures par espèces | |

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports et fait (s) générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|------------------------------------|----------------------------------|---|--------------------|
| Regroupement des factures à régler | Factures à régler | <ul style="list-style-type: none"> - regroupe les factures à régler suivant les dates d'échéances - transmet les factures avec la mention « pour visa » au Directeur Général | Le chef comptable |
| Contrôle des factures | Facture à régler | <ul style="list-style-type: none"> - s'assure que les dates d'échéances des factures sont arrivées ; - vise les factures à régler ; - transmet les factures à l'assistant. | Directeur générale |
| Paiement des fournisseurs | Brouillard de caisse | <ul style="list-style-type: none"> - prépare les pièces de caisse ; | L'assistant |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - paye les factures des fournisseurs contre acquittement des factures ; - appose le cachet « payé » sur la facture ; - enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - classer les factures réglées dans le chrono de caisse | |
|--|--|---|--|

| | | |
|--|-------------------------------|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf : 13 TRESO – 06 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Gestion des comptes bancaires | |

1. OBJET

La procédure a pour objet de permettre un suivi des opérations bancaires et de rapprocher les relevés bancaires des comptes banques tenus par l'entreprise.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires de l'entreprise.

3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

La procédure permet de s'assurer :

- de la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux des comptes banque tenue par l'entreprise et les éléments contenus des relevés de comptes des banques ;
- de la revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Général ;
- que les comptes de trésorerie sont régulièrement analysés et justifiés et que toutes opérations bancaires non autorisées ou anormales sont rapidement détectées.

4. REGLES DE GESTION

- Le DG et le chef comptable sont les seuls signataires autorisés à engager les dépenses ;
- Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire;
- l'assistant du chef comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants.
- chaque journal de banque est arrêté mensuellement par l'assistant du chef comptable et contrôlé par le chef comptable.
- Un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par l'assistant du chef comptable.

| | | |
|--|-------------------------------|---------------------------------|
| SO.CO.MED <i>Société de Construction Métalliques et Divers</i> | Manuel de Procédures | Réf: 14 TRESO – 06 |
| | Gestion de la trésorerie | Mise à jour : Septembre 2011 |
| | Gestion des comptes bancaires | |

4. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

| Opérations | Supports et fait (s) générateurs | Tâches à exécuter | Intervenants |
|--|---|--|-------------------|
| Etablissement de l'état de rapprochement | le relevé bancaire à la date de rapprochement le journal de banque de la période l'état de rapprochement bancaire du mois précédent | <ul style="list-style-type: none"> - pointe sur le relevé bancaire édité par la banque, sur le journal de banque tenu par la société, les écritures inscrites sur le relevé bancaire et qui trouvent leur correspondant sur le journal de banque du mois précédent dans la partie droite «débit passés dans nos livres et non crédités par la banque » ; - faire les ajustements nécessaires de sorte que les soldes soient égaux et contraire ; - indique le mois pour lequel est effectué le rapprochement bancaire ; - signe l'état de rapprochement bancaire et le remet au Chef comptable | L'assistant |
| Vérification de l'état de | L'état de rapprochement | - vérifie que l'état de rapprochement est | Le chef comptable |

| | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| rapprochement et régularisation | | bien fait. - valide le rapprochement bancaire ; - passe les écritures de régularisation ; - remet l'état de rapprochement à l'assistant comptable pour classement dans le chrono « état de rapprochement bancaire » | |
|---------------------------------------|--|--|--|

2. Formation

Pour une parfaite mise en œuvre du manuel de procédure, il s'avère nécessaire de former les utilisateurs pour permettre à ceux-ci d'avoir une meilleure compréhension du document. Pour cela, une formation à l'utilisation du manuel de procédure doit être dispensée à ces principaux concernés.

II Recommandations

Nous ne pouvons pas terminer nos travaux sans adresser des recommandations aux principaux acteurs de gestion de la trésorerie de la société. Ces recommandations permettront d'assurer une mise en œuvre effective du manuel.

Pour ce faire, nous recommandons la société de renforcer son système d'information afin d'assurer une fluidité des informations entre les différents services. Aussi, elle devra acquérir un logiciel de gestion de la comptabilité. Elle doit également se doter d'un coffre fort afin de sécuriser ses actifs.

Par ailleurs, elle doit veiller à ce que ces procédures soient constamment mises à jour. Ces mises à jour pourront être motivées par des changements dans la structure, des modifications des procédures et systèmes dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles.

Conclusion

La conception de manuel de procédure de la société de construction métallique et Divers répond à un besoin réel de réorganisation de la structure. Sa conception a été faite de telle sorte que sa compréhension soit aisée pour tous les utilisateurs. De plus, ce manuel sera mise à jour pour garantir la constance de son efficacité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La Société de Construction Métallique et Divers (SOCOMED), comme toute autre organisation, a besoin des moyens pour atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité. Pour se faire, plusieurs facteurs et acteurs sont à considérer. Le préalable de ces facteurs est l'organisation de l'entreprise.

En effet, l'organisation d'une entreprise commence par le recensement des fonctions nécessaires à son fonctionnement. L'absence d'une fonction se traduit par un dysfonctionnement. Selon les circonstances, certaines sont plus importantes que d'autres, mais toutes doivent être présentes. C'est le regroupement de ces fonctions au sein de l'entreprise que résulte l'organisation.

L'organisation consiste donc à combiner les ressources existantes de l'entreprise ; humaines, matérielles et financières de façon à permettre l'obtention de la performance la plus élevée.

Toute entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle. La stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture influencent l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

Selon les théoriciens du management, la mise en place des procédures efficaces doit être une préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise. La négligence de celle-ci constitue une entrave pour son développement. C'est dans ce cadre que Peter Drucker dit: « la meilleure structure de l'entreprise ne garantira pas les résultats et la performance, mais une mauvaise structure est la garantie de la non performance; tout ce qu'elle produit c'est de la friction et de la frustration. » La mauvaise structure met le projecteur sur les faux problèmes et aggrave les disputes non pertinentes. Elle met l'accent sur les faiblesses et affaiblit plutôt que de renforcer la performance. La bonne structure organisationnelle est donc un pré requis à la performance.

Le manuel de procédures permet donc à l'entreprise un bon déroulement de ses activités et facilite les travaux lors des contrôles des auditeurs.

Il peut contribuer de façon directe au développement de la société. Seule sa mise en pratique stricte est à la base d'un système organisationnel constructif. Les procédures doivent être respectées. Même le Directeur pour prendre une décision, doit suivre les procédures. Le non

respect de ces nouvelles procédures peut perturber le fonctionnement normal de la société et la mettra en danger.

Cette étude avait pour objectif de montrer au dirigeant de la société l'importance d'un manuel de procédures et son utilité pour atteindre son objectif de pérennité. A l'issue de ce travail, notre constat est que si la société arrive à respecter ce manuel de procédures, les décisions de la direction seront respectées et appliquées, les performances et l'efficacité opérationnelles seront améliorées, les comptes annuels seront réguliers, sincères et donneront une image fidèle du résultat des opérations, les actifs de la société seront sauvegardés.

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

Pour la bonne exécution des procédures, il est recommandé de rendre disponibles les moyens d'action. En effet, le personnel de la société participera à des formations sur l'application de ces procédures car le respect des procédures dépend de la compétence du personnel. Aussi, le manuel de gestion sera disponible sur le réseau intranet de la société.

De ce fait, le Dirigeant de la société doit donc changer la manière dont elle est gérée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie

Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- B. S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**
- C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Annexe 2 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie

| | | | | | |
|---|--------------------------------|------------------|-----|--------------|--------------------|
| Questionnaires de contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | | | Folio : 1/3 |
| | Auditeur : | | | | exercice |
| | Date : | | | | |
| | Rubrique : Encaissement | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - prés endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ? | | | X | | |
| 2. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ? | | | X | | |
| 3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ? | | X | | | |
| 4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ? | | | X | | |
| 5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ? | | | X | | |

| Questionnaire du contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | | Folio : 1/3 | |
|--|--------------------------------|------------------|-----|--------------------|-----|
| | Auditeur : | | | exercice | |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : Encaissement | | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 6. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ? | | X | | | |
| 7. S'assure t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ? | | N/A | | | |
| 8. Les effets remis à l'escompte sont-ils : - comptabilisés ? - rapprochés régulièrement des banques ? | | X | | | |
| 9. Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ? | | X | | | |
| 10. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ? | | X | | | |
| 11. Les encaissements effectués par les représentants sont-ils contrôlés régulièrement ? | | | X | | |

| Questionnaire du contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | Folio : 2/3 | | |
|--|--------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-----|
| | Auditeur : | | Exercice | | |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : Encaissement | | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| B. S'assurer que les encaissements et enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ? | | X | | | |
| 2. Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ? | | X | | | |
| 3. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ? | | X | | | |
| 4. Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ? | | | X | | |

| Questionnaire du contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | Folio : 3/3 | | |
|---|--------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-----|
| | Auditeur : | | Exercice | | |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : Encaissement | | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ? | | N/A | | | |
| 2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ? | | X | | | |
| 3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ? | | X | | | |
| 4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ? | | X | | | |
| 5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ? | | X | | | |
| 6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ? | | N/A | | | |
| 7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ? | | N/A | | | |

Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- D. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- E. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**
- F. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

| Questionnaire du contrôle interne | Entité auditée : SOCOMED | | | | Folio : 1/3 |
|---|---------------------------------|------------------|-----|--------------|--------------------|
| | Auditeur : | | | | Exercice : |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : Décaissement | | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ? | | X | | | |
| 2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ? | | N/A | | | |
| 3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ? | | X | | | |
| 4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ? | | X | | | |
| 5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ? | | X | | | |

| Questionnaire du contrôle interne | Entité auditée : SOCOMED | | Folio : 2/3 | | |
|--|---------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-----|
| | Auditeur : | | | | |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : Décaissement | | | exercice | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ? | | X | | | |
| 2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ? | | X | | | |
| 3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ? | | X | | | |
| 4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ? | | X | | | |
| 5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ? | | X N/A | | | |
| 6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ? | | X | | | |
| 7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ? | | X | | | |

| Questionnaire du contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | Folio : 3/3 | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------|-----|
| | Auditeur : | | | | |
| | Date : | | Exercice : | | |
| | | Rubrique : Décaissement | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI ou N/A | NON | Commentaires | Réf |
| 1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ? | | | X | | |
| 2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ? | | X | | | |
| 3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ? | | N/A N/A | | | |
| 4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ? | | X | | | |
| 5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ? | | X | | | |

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches du cycle trésorerie

| Questionnaire de contrôle interne | Entité audité : SOCOMED | | Folio | |
|---|--------------------------------|-----|-----------------|----|
| | Auditeur : | | | |
| | Date : | | | |
| | Rubrique : Trésorerie | | exercice | |
| Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles | | | | |
| Fonctions | Personnes Concernées | | | |
| | DG | SDG | ASCC | CC |
| Tenue de la caisse encaissement | | | X | |
| Tenue de la caisse décaissement | | | X | |
| Détention de titres | | | | X |
| Détention de chèques reçus (encaissements) | X | | | |
| Autorisations d'avances aux salariés | X | | | |
| Détention des carnets de chèques | X | | | |
| Préparation des chèques | | | X | |
| Approbation des pièces justificatives | | | | X |
| Signature des chèques | X | | | |
| Envoi des chèques | | X | | |
| Tenue du journal de trésorerie | | | | X |
| Annulation des pièces justificatives | | | X | |
| Liste des chèques reçus au courrier | | X | | |
| Dépôts en banque de chèques ou d'espèces | | | X | |
| Tenue des comptes clients | | | | X |
| Tenue des comptes fournisseurs | | | | X |
| Réception des relevés bancaires | | | X | |
| Préparation des rapprochements de banque | | | X | |
| Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie | | | | X |
| - Accès à la comptabilité générale | | | | X |
| - Ténue du journal des ventes | | | | X |
| - Préparation des décomptes et factures clients | | | X | |

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes des encaissements

| Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa | | | | | | | |
|--|--|---|---|---------|---|--------------------|--|
| Opérations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/ Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| Emission des factures | - s'assurer que les factures sont systématiquement émises pour chaque prestation ; - s'assurer que les factures émises sont vérifiées ; | - prestation non facturée ; - non-conformité de la facture - erreur de saisie | - responsabiliser un agent pour l'émission des factures et un autre pour la vérification de ces créances - avoir un modèle de facture prédéfinie ; - sauvegarder ce modèle sur différents supports ; - avoir un logiciel de gestion de la clientèle. | F | - toutes les prestations fournies sont facturées ; | Elevé | - le chef comptable veille à ce que les factures soient correctement établies au nom du client ; |
| Transmission des factures | - s'assurer que les factures sont effectivement transmises | - omission et non recouvrement des certaines factures -absence de traçabilité | - avoir un registre « courrier départ » (spécifiant le numéro d'ordre etc.) - remettre la facture contre décharge ; | F | - les factures émises parviennent au client ce qui favorise les recouvrements | Elevé | - le chef comptable s'assure que les factures ont été transmises par téléphone |
| Réception des encaissements | - s'assure que les recettes sont | - détournement par manipulation des | - mettre en place une procédure | f | - mauvaise gestion de la | Elevé | - unicité de la caisse ; |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|-------|---|
| | sécurisées ; | comptes de recette ; - des erreurs ou omission des recettes dans l'enregistrement | d'encaissement des espèces | | caisse ; - risques de détournement. | | - pièce de caisse Non prénuméroté |
| Réception de chèques | - s'assurer que les risques de perte sont nuls | - perte de chèque ; - détournement de chèque ; - erreurs ou omissions d l'enregistrement ; - non respect de la période concernée à l'enregistrement. | - mettre en place une procédure d'encaissement par chèque | f | - perte de chèque ; - omission de la période de réception ; | Elevé | - il n'y a pas un responsable de la réception des chèques |
| Dépôt des chèques ou des espèces en banque | - s'assurer que les risques de détournement et de vols son minimales | - détournement de chèques ; - détournement de fonds ; - vols ; Fraude ou malversation. | - les chèques doivent être au nom de l'entreprise ; - tout dépôt dot être sécurisé ; - l'agent doit se faire accompagner par une tierce personne ; - exiger toujours le bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque | f | - vols ; | Elevé | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|--|--------|--|
| Approvisionnement de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les paiements sont faits à temps ; - s'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé | <ul style="list-style-type: none"> - retard dans le règlement de dépenses courantes ; - détournement de fonds ; | <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une procédure pour l'approvisionnement de la caisse. | f | <ul style="list-style-type: none"> - le besoin peut être irréal | Faible | Le DG ne vérifie toujours pas le solde de la caisse avant de valider les demandes d'approvisionnement de la caisse |
| Sécurisation des fonds | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - s'assurer que les risques de vols sont minimales | <ul style="list-style-type: none"> - vols des valeurs détenues ; - détournement de fonds. | <ul style="list-style-type: none"> - sauvegarder les actifs de la caisse dans un coffre fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes ; - limiter le niveau d'encaisse au minimum possible | f | <ul style="list-style-type: none"> - exposition aux vols et aux détournements | Faible | Pas de coffre fort pour sécuriser les actifs. |

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes des décaissements

| Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa | | | | | | | |
|--|--|---|---|---------|--------------------------------------|-------------|---|
| Opérations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/ Indicateur | Opinion | | Commentaire | |
| | | | | F/f | Degré de confiance | | |
| Réception de la facture | - s'assurer que les factures sont enregistrées à leur réception ; | - perte de facture (absence de traçabilité) | - avoir un registre « courrier arrivé » (avec attribution d'un numéro d'ordre) ; - avoir une cellule de gestion du courrier ; - mettre en place une procédure de traitement des courriers ; - avoir un registre « factures » ; - arrêter les jours de dépôt des factures. | f | - perte des factures | Elevé | - absence d'une cellule de gestion du courrier ; - les factures ne sont pas enregistrées |
| Transmission de la facture à l'assistant du chef comptable | - s'assurer que les factures sont effectivement transmises à l'assistant | - retard dans la transmission ; - corruption ; - favoritisme. | - fiche de suivi du courrier arrivé ; - détermination du temps de traitement ; - cahier de transmission des factures ; - décharge du réceptionnaire ; | F | - minimise les paiements en instance | Moyen | - les factures sont généralement déposées chez l'assistant ; |

| | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|--------|---|
| Enregistrement de la facture | - s'assurer que l'on ait des traces des factures ; | - perte des factures ; - fraude | - numéroter la facture et en faire une copie ; - enregistrement de la facture reçue. | F | - matérialisation de la réception de la facture. | Faible | - il n'existe pas un classeur pour les copies de factures |
| Vérification de la facture | - s'assurer de l'exactitude des dépenses ; | - facture non conforme au BL et au BC ; - facture fictive ; - dépense non autorisée ; - fraude | - rapprochement de la facture et des différentes pièces justificatives de la dépense ; - désignation de personnes habilitées à autoriser les dépenses ; - apposition d'un visa d'approbation sur toute demande de paiement autorisée ; | F | - évite les paiements fictifs | Elevé | - le Chef comptable veille à ce que les paiements correspondent à des dépenses justifiées |
| Choix des factures à régler | - s'assurer de l'exhaustivité des paiements ; - s'assurer que les risques de corruption sont nuls ; | - corruption ; - favoritisme ; - la non exhaustivité des paiements | - tenir compte des disponibilités ; - tenir compte des échéances ; - tenir compte des priorités | F | - traitement équitable des fournisseurs | Moyen | |
| Etablissement de l'ordre de paiement (OP) | - S'assurer que les paiements sont autorisés | - erreur de saisie ; | -regrouper les factures par fournisseur ; | F | - les paiements autorisés | Faible | non formalisation de l'ordre de paiement |
| Signature de l'ordre de paiement | - s'assurer de la conformité des OP, des factures, BC, BL ; | - fraude | - rapprochement des montants des factures et des ordres de paiements ; - exiger deux signatures | F | - le paiement est équivalent au montant dépensé ; | Faible | non formalisation de l'ordre de paiement |

| | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---------------------------------|-------|---|
| Etablissement et signature des chèques | - s'assurer qu'il n'y a pas cumul de fonction incompatible ; - s'assurer que les risques de malversation sont minimales ; | - fraudes et détournements ; - cumul de fonctions. | - préparation et signature du chèque par des personnes indépendantes ; | f | - une seule signature autorisée | Elevé | Le DG est le seul à signer les chèques |
| Transmission des chèques au fournisseur | - s'assurer que les risques de détournement sont minimales. | - perte du chèque ; - absence de traçabilité. | - remettre les espèces contre décharge au bénéficiaire. | F | - limite les risques de perte ; | Elevé | - le fournisseur est joint par téléphone |
| Paiement en espèces | - s'assurer que les risques de détournement sont minimales ; | - détournement ; - malversations | - remettre les espèces contre décharge. | f | - malversations | Elevé | |
| Annulation factures payées | - s'assurer qu'il n'y ait pas de double paiement ; - s'assurer que les risques de fraude sont minimales. | - double paiement ; - fraude. | - apposition du cachet « payé » sur toutes les factures réglées | f | - risque double paiement | Elevé | Les factures réglées ne sont pas annulées |

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de la comptabilisation

| Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa | | | | | | | |
|--|---|---|---|---------|--|--------------------|-------------|
| Opérations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/ Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| la comptabilisation des opérations de caisse | - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. | - cumul des fonctions ; - omission ou erreur ; - fraude, malversation et détournement | - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologiques les opérations ; - le compte caisse débité des versements et crédité des règlements ; - contrôle régulier | f | - malversations dans les écritures ; - erreurs ou omission. | Elevé | |
| Comptabilisation des opérations de banque | - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. | - omission ou erreur ; - fraude ou malversation, détournements | - enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque ; - le compte banque est débité des dépôts et crédité des retrait. | f | - malversation ; - fraude. | Moyen | |

Source : nous m

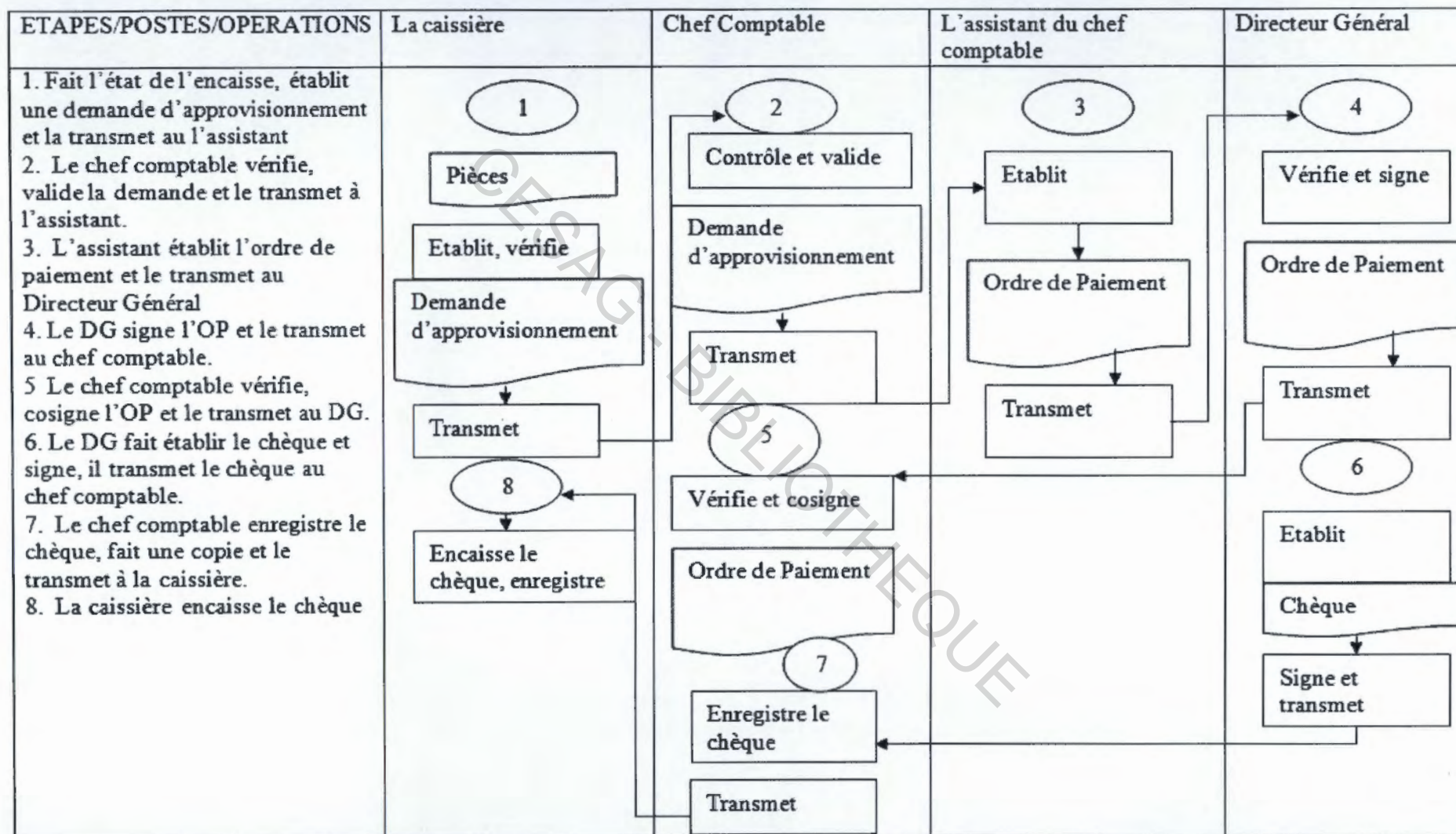
Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes du contrôle

| Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa | | | | | | | |
|--|--|--|---|---------|---|--------------------|---|
| Opérations | Objectifs spécifiques | Risques | POCA/ Indicateur | Opinion | | | Commentaire |
| | | | | F/f | Conséquence | Degré de confiance | |
| Contrôle des existants physiques de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la réalité des soldes de caisse ; - s'assurer que les risques de fraude, malversation sont minimales | <ul style="list-style-type: none"> - écart entre les actifs disponibles et les soldes ; - fraude, malversation et vol et vol ; - cumul de fonctions incompatibles ; - erreur d'écriture. | <ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologiques les opérations ; - le compte caisse débité des versements et crédité des règlements ; - contrôle régulier | F | - risque de détournement est élevé. | moyen | Les contrôles ne sont pas régulièrement |
| Rapprochement bancaire | <ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de suivi des comptes bancaires ; - s'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée. | <ul style="list-style-type: none"> - erreur d'imputation - omission de certaines opérations ; - non traçabilité des opérations ; - détournement et fraude. | <ul style="list-style-type: none"> - effectuer régulièrement des rapprochements bancaires (mensuellement) ; - rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise | F | - pas de suivi des opérations de banque | faible | - pas de rapprochement bancaire |

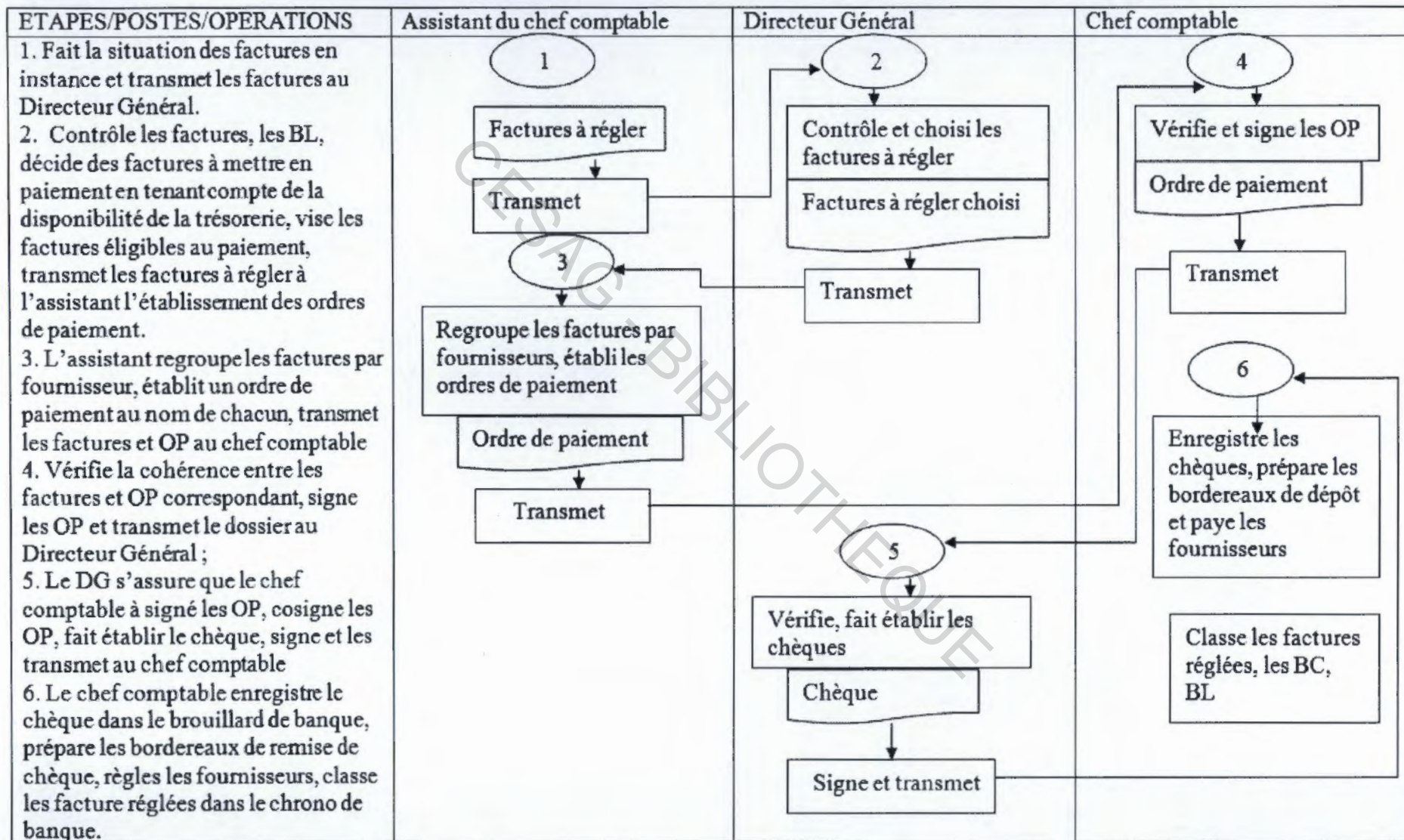
Annexe 5 : Flow-Chart sur la gestion de la caisse

| ETAPES/POSTES/OPERATIONS | Assistant du chef comptable | Chef comptable |
|---|---|---|
| <p>1. L'assistant fait l'état des valeurs détenues en caisse ; joint le brouillard de caisse et transmet au chef comptable le brouillard de caisse et les espèces</p> <p>2. Le chef comptable contrôle les existants physiques de la caisse, rédige un procès verbal qu'il transmet à l'assistant,</p> <p>3. L'assistant joint au procès verbal, une copie du brouillard et classe.</p> | <pre> graph TD 1((1)) --> A[Actifs de la caisse] A --> B[Fait l'état] B --> C[Brouillard de caisse] C --> D[Transmet] D --> 3((3)) 3 --> E[Copie le brouillard, joint le PV et classe] </pre> | <pre> graph TD 2((2)) --> F[Contrôle] F --> G[Actifs de la caisse] G --> H[Rédige et signe un PV et le transmet] D[Transmet] --> H H --> 3((3)) </pre> |

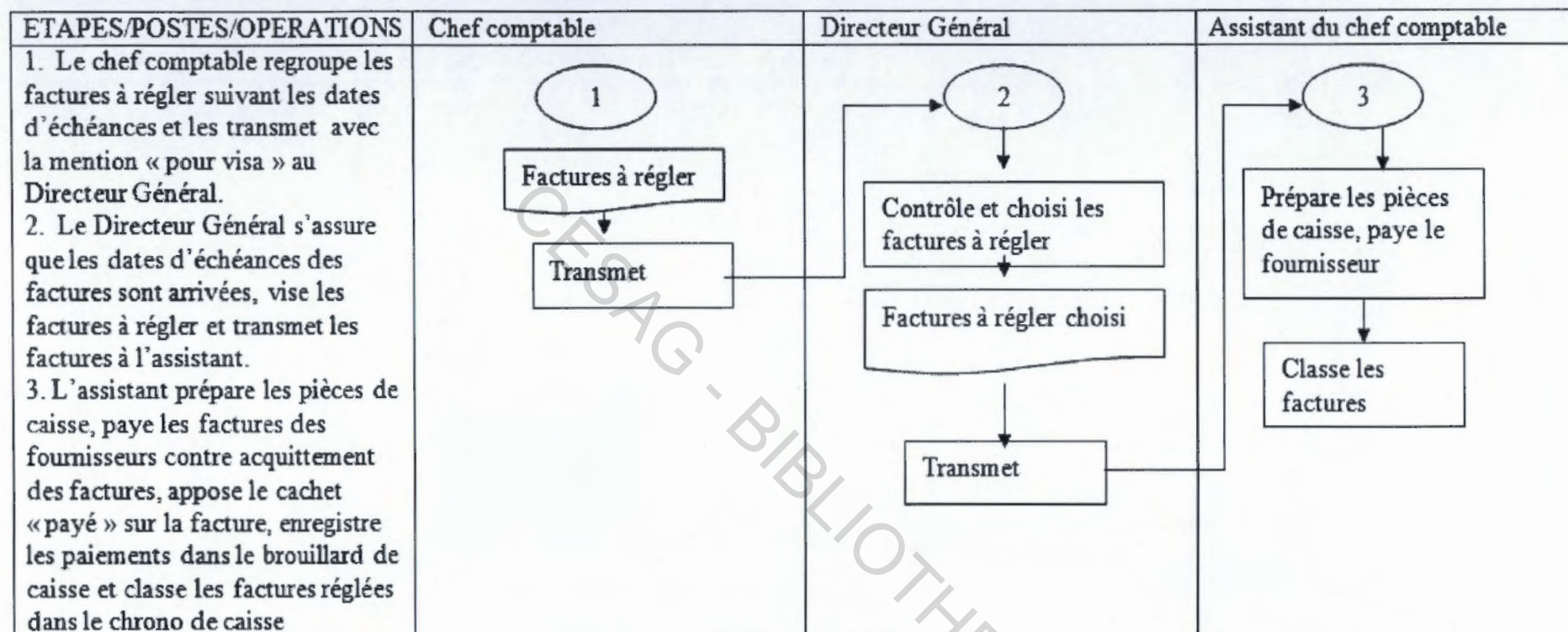
Annexe 6 : Flow-Chart sur l'approvisionnement de la caisse



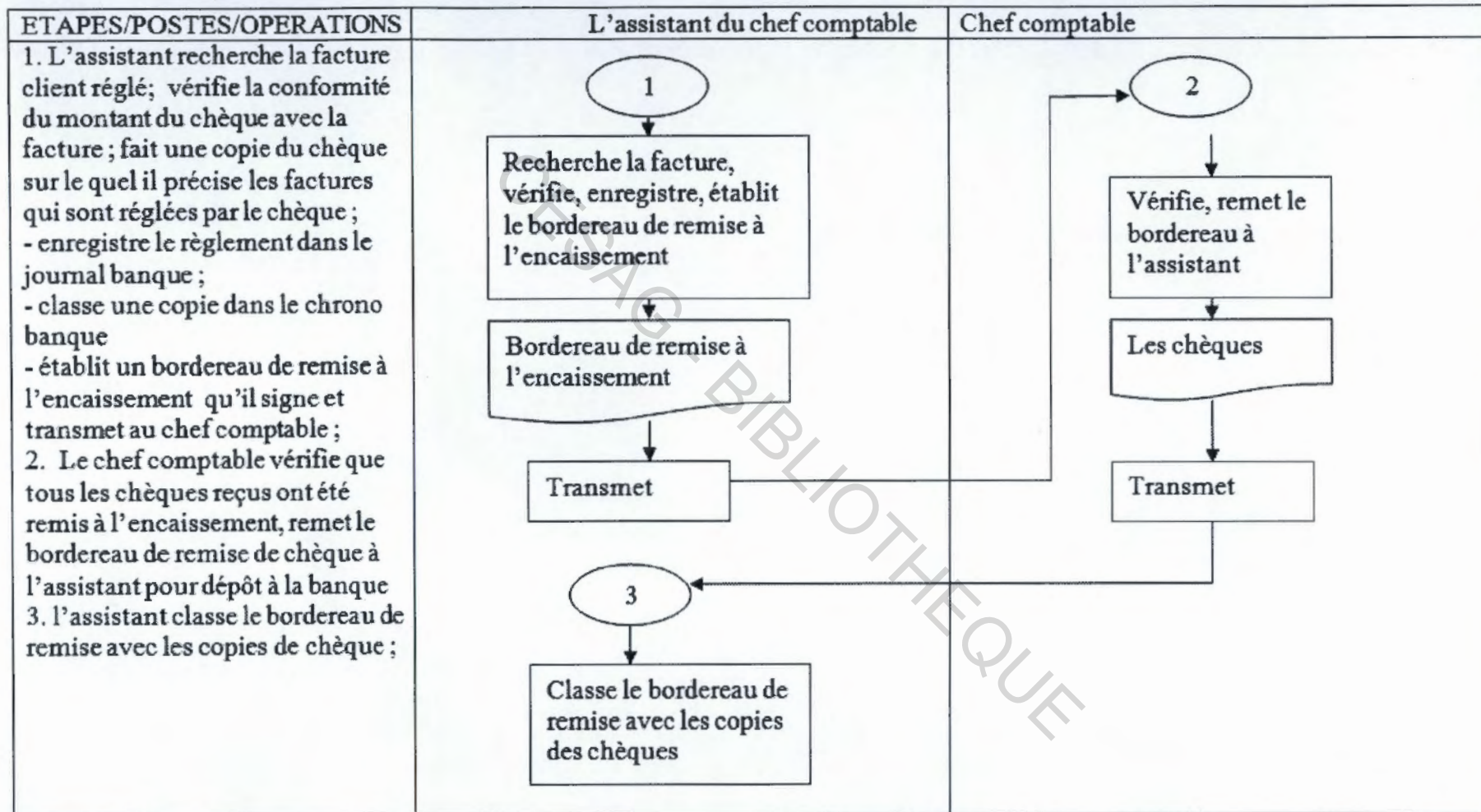
Annexe 7 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par banque



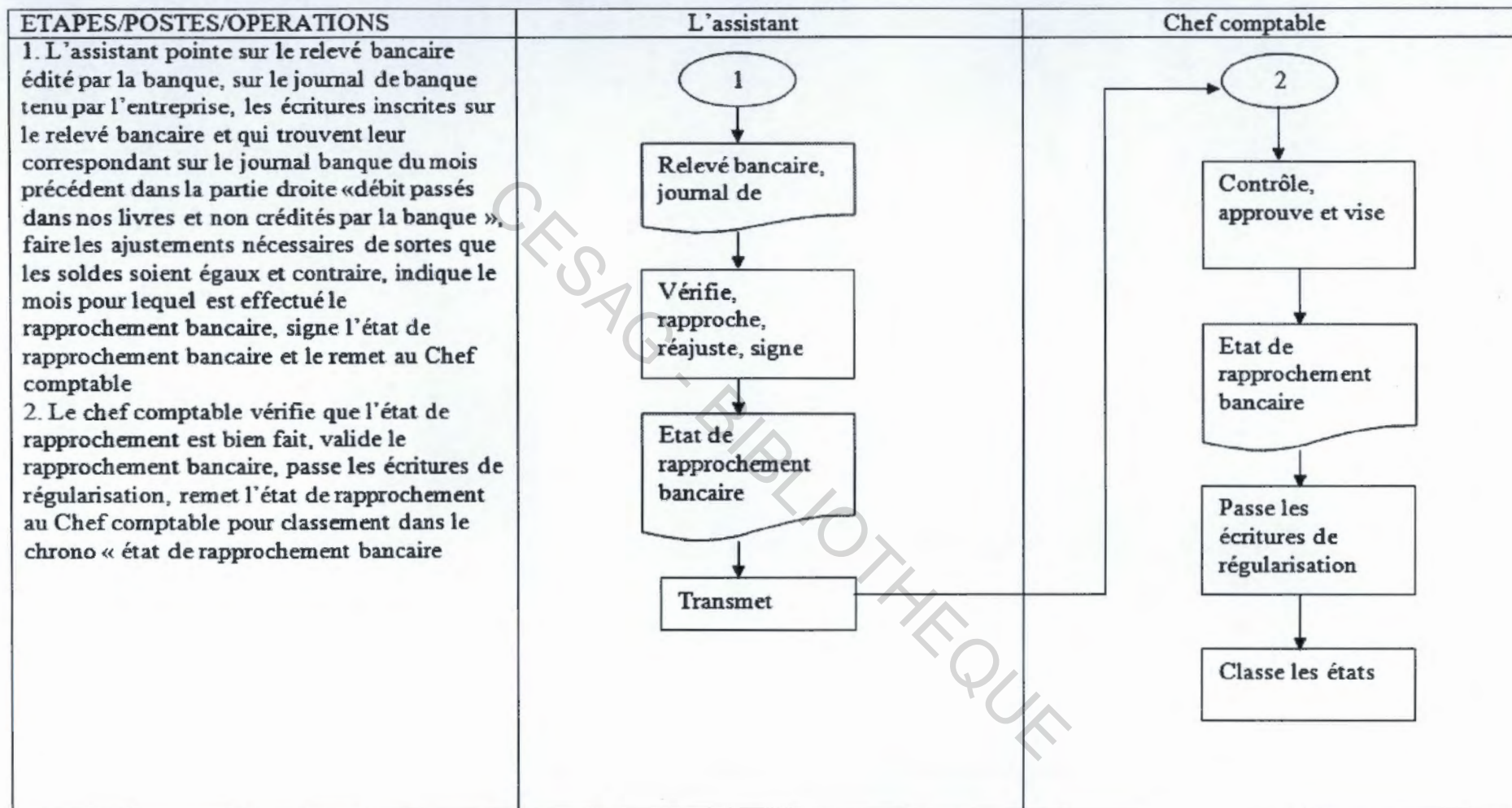
Annexe 8 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par la caisse



Annexe 9 : Flow-Chart sur les encaissements par chèque



Annexe 10 : Flow-Chart sur La gestion du compte bancaire



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **AHOANGANSI, Evariste** (2006), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Edition mondeperts, Abidjan, 729 P.
2. **ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE)** (2003), *La Gestion de trésorerie des PME-PMI*, Association française des trésoriers d'entreprise
3. **BARRY, Mamadou** (2009), *Audit et contrôle interne*, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
4. **BERGER, Cédric et GUILLARD, Serge** (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Saint dennis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P.
5. **COMBES, Jean -Emmanuel ; LABROUSSE, Marie- Christine & ARNAUD, Philippe** (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 273 P.
6. **COOPERS & LYBRAND** (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisations, Paris, 378 P.
7. **DE MARSCHALL, Gilbert** (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
8. **DELAHAYE** (2007), *Finance d'entreprise : manuel et applications*, Edition DUNOD, Paris, 559 P.
9. **HUTIN, Hervé** (2008), *Toute la finance*, Editions d'organisations, Paris, 951 P
10. **LOCHARD, Jean** (1997), *Les bases de l'analyse financière*, éditions d'organisation, Paris, 116 P.
11. **Yann Le Fur et Pascal Quiry** (2010), *VERNIMMEN : Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 1186P.
12. **Josée St-Pierre** (2004), *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*
13. **HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace** (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2 ème édition*, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
14. **HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace** (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition*, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
15. **MENIER-ROCHER, Béatrice** (2006), *Le diagnostic financier*, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 273 P.
16. **MIKAEL, Ouaniche** (2009), *La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre*, Edition Maxima, 221 P.

17. **NGUYEN, HONG THAI** (1999), Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'harmattan, Paris, 325P.
18. **RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean- Michel** (2006), Théories et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 479

Articles et revues

1. **FIDALGO Lionel** (<http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/2086-comment-optimiser-sa-tresorerie.html>) Comment optimiser sa trésorerie ?

Rapports, texte réglementaires et documents de travail

1. **TINI Hamadou**, 2011, le manuel de procédure, document pédagogique

Memoires

1. **ZIAO Dramane**, Manuel de procédure dans une structure de banque centrale : Cas de l'IBFI
2. **DIALLO Salimata Binta**, Elaboration d'un manuel de procédure de la trésorerie de Flamboyant Communication.

Sites internet

1. www.memoireonline.com.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----------|
| RESUME | I |
| ABSTRACT | I |
| REMERCIEMENTS | III |
| LISTE DE SIGLES ET ABBREVIATIONS..... | IV |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES..... | V |
| LISTE DES ANNEXS | VI |
| SOMMAIRE..... | VII |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE..... | 5 |
| CHAPITRE 1 : CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS DE GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE..... | 7 |
| I Contrôle interne du processus de gestion optimale de la trésorerie..... | 7 |
| 1 Définition, concept et détermination de la trésorerie..... | 7 |
| 1.1 Définition | 7 |
| 1.2 Concept | 8 |
| 2. Détermination de la trésorerie..... | 9 |
| II Procédures du cycle de trésorerie..... | 9 |
| 1. Procédures opérationnelles | 9 |
| 1.1 Procédure de budgétisation..... | 9 |
| 1.2 Procédure d'encaissement | 10 |
| 1.3 Procédure de décaissement ou de paiement..... | 11 |
| 2 Procédures comptables | 12 |
| 2.1 Procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque..... | 13 |
| 2.2 Procédure de suivi des comptes de liaison | 14 |

2.3 Procédure de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques 14

**CHAPITRE 2 : LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURE DE TRESORERIE15**

I Notions sur le manuel de procédures..... 15

1 Définition et objectifs du manuel de procédures 15

1.1 Définition du manuel de procédures..... 15

1.2 Objectifs du manuel de procédures..... 16

II Processus d'élaboration du manuel de procédures 17

1. La phase préparatoire 19

1.1 Les travaux préliminaires 19

1.2 Inventaires des procédures existantes..... 19

1.3 Découpage du processus..... 19

1.4 La codification des procédures 20

1.5 Dossier par procédure..... 20

1.6 Les premiers contacts avec l'entreprise..... 20

1.7 L'interview 20

2. La phase de réalisation 21

2.1 L'évaluation des procédures actuelles..... 21

2.2 La description des procédures existantes..... 21

2.3 Analyse des procédures..... 22

2.4 L'élaboration d'une cartographie des risques 22

2.5 Identification et analyse des risques..... 22

2.6 Hiérarchisation et mesure des risques 23

2.7 Matrice des risques..... 24

2.8 La conception du manuel de procédures..... 24

2.9 Le contenu du manuel de procédures 24

2.10 Forme..... 24

3. Finalisation de la mission 25

3.1 Rédaction des procédures 25

3.2 Validation et la diffusion du manuel de procédures 26

| | | |
|---|---|-----------|
| 3.3 | Validation du manuel de procédure..... | 26 |
| 3.4 | Diffusion du manuel..... | 26 |
| 4. | Suivi évaluation | 27 |
| | Conclusion | 27 |
| CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE | | 28 |
| III | Modèle d'analyse | 28 |
| IV | Outils de collecte des données..... | 30 |
| V | Analyse documentaire..... | 30 |
| 1. | Interviews..... | 30 |
| VI | Outils d'analyse des données | 30 |
| 1. | Flow-chart..... | 30 |
| 2. | Test de conformité | 31 |
| 3. | Test de permanence | 31 |
| 4. | Sondage | 31 |
| 5. | Questionnaire de contrôle interne | 31 |
| 6. | Grille d'analyse des tâches..... | 32 |
| | Conclusion | 32 |
| DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION D'UN MANUEL DE TRESORERIE: CAS DE LA SOCOMED SARL | | 33 |
| CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SOCIETE DE CONSTRUCTION METALLIQUE ET DIVERS (SOCOMED) | | 35 |
| I | Historique, missions et activités de la société | 35 |
| 1. | Historique de l'entreprise | 35 |
| 2. | Missions et objectifs de la société..... | 36 |
| 3. | Les activités de la société | 36 |
| II | L'organe de pilotage de la société..... | 37 |
| 1. | La direction générale | 37 |
| 2. | Organisation et fonctionnement de la société..... | 37 |
| 2.1 | Le secrétariat de direction..... | 38 |
| 2.2 | Le service comptable..... | 38 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 2.3 | Service commercial..... | 39 |
| 2.4 | Le service production..... | 39 |
| 3. | Fonctionnement de la société..... | 41 |

CHAPITRE 5 : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURE DU CYCLE TRESORERIE DE SOCOMED.....42

| | | |
|------------|--|-----------|
| I | Description des procédures du cycle trésorerie..... | 42 |
| 1. | Description des procédures de trésorerie existantes | 42 |
| 1.1 | Les procédures d'encaissement..... | 42 |
| 1.1.1 | Encaissement par la caisse (en espèces) | 42 |
| 1.1.2 | Encaissement par chèque..... | 43 |
| 1.2 | Les procédures de décaissements..... | 43 |
| 1.2.1 | Décaissement ou paiement (en espèces)..... | 43 |
| 1.2.1 | Décaissement ou paiement par chèque..... | 43 |
| 1.3 | Approvisionnement de la caisse..... | 44 |
| 1.4 | Contrôle de la caisse..... | 44 |
| II | Identification et évaluation des risques | 44 |
| III | Evaluation des procédures de trésorerie de l'entreprise (forces et faiblesses)..... | 45 |
| 1. | Evaluation du contrôle interne | 45 |
| 2. | Evaluation des procédures de trésorerie | 45 |
| 3. | Evaluation des procédures d'encaissements..... | 45 |
| 4. | Evaluation des procédures de décaissement | 46 |
| 5. | Evaluation des procédures comptables | 46 |
| IV | Orientation du manuel de procédures..... | 46 |
| 1. | Objectifs du manuel de procédures..... | 46 |
| 2. | Contenu et forme du manuel de procédures | 47 |
| 3. | Structure du manuel de procédure..... | 48 |
| 4. | Validation du manuel de procédures..... | 49 |

CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE DE LA SOCIETE DE CONSTRUCTION METALLIQUE ET DIVERS (SOCOMED)50

| | | |
|-----------|--|------------|
| I | Diffusion du manuel de procédures et formation..... | 50 |
| 1. | Présentation du manuel de procédures | 50 |
| 2. | Formation | 69 |
| II | Recommandations..... | 69 |
| | CONCLUSION..... | 70 |
| | CONCLUSION GENERALE | 71 |
| | ANNEXE..... | 74 |
| | ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE..... | 75 |
| | ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE..... | 75 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 99 |
| | TABLE DES MATIERES..... | 102 |