



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'Etudes

THEME :

**ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES POUR LE SERVICE
MONETIQUE DE TOTAL SENEGAL S.A**

Présentée par :

Akissikikiwla Carole N'ZI

Dirigé par :

M. Mohamed Lamine BAMBA

Auditeur interne à la Banque

Centrale des Etats de l'Afrique

de l'Ouest (BCEAO)

Octobre 2014

DEDICACE

A

Mes parents qui ont œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien et tous les sacrifices consentis.

Mon fiancé qui, par ses critiques et le temps accordé, m'a aidée à avancer dans le respect de mes objectifs.

Tous ceux qui m'ont soutenue.

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance s'adresse dans un premier temps, à toute l'équipe de TOTAL SENEGAL mais plus particulièrement à :

- ✓ M. Thibault FLICHY, Directeur Général de TOTAL SENEGAL, de m'avoir accueillie au sein de son entreprise ;
- ✓ Mmes Marième SOW SAV et Michèle LALEYE respectivement chef de service monétique et e-business et chef de service monétique. Leur accueil et la confiance dont elles ont fait montre à mon égard ont contribué à rendre agréable cette expérience. Je les remercie également pour la patience, l'amabilité dont elles ont fait preuve et le soutien technique qu'elles m'ont apporté ;
- ✓ L'ensemble des membres du service monétique et du personnel de TOTAL SENEGAL pour leur accueil chaleureux, leur contribution et leur collaboration durant ces six mois passés en leur compagnie.

Ensuite, je tiens à remercier M. BAMBA Lamine, mon maître de mémoire, qui m'assisté tout au long de la rédaction de ce mémoire. Mais aussi, l'équipe pédagogique du CESAG et les intervenants professionnels qui ont assuré la formation pendant ces cinq années passées au sein de cet établissement.

Enfin, je tiens aussi à remercier tous mes collègues stagiaires, qui de près ou de loin, ont participé à mon enrichissement culturel et social et avec lesquels j'ai passé d'agréables moments.

LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS

AID : Application Identifier

AMO : Afrique Moyen Orient

ASPP : Association Sénégalaise des Professionnels du Pétrole

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale

BIN : Bank Identification Number

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CAE : Communauté d'Afrique de l'Est

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFA : Communauté Financière Africaine

CFDPA : Compagnie Française de Distribution de Pétrole en Afrique

CIP : Centrale des Incidents de Paiements

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

COMESA : Marché Commun d'Afrique de l'Est et d'Afrique Australe

DAB : Distributeurs Automatiques de Billets

DCC : Dynamic Currency Conversion

DMA : Découvert Maximum Autorisé

EIA : Evaluation Individuelle Annuelle

EMV : EuroPay MasterCard Visa

EPC : European Payments Council

GAB : Gestionnaires Automatiques de Billets

GPP : Groupement des Professionnels du Pétrole

HD : Hors Douane

HT : Hors Taxes

HTVA : Hors Taxe sur la Valeur Ajoutée

ICC: Integrated Circuit Card

ISO: International Organization for Standardization

NINEA : Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations

NPRS : Nouvelle Prévention Routière du Sénégal

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

NVM: Non Volatile Memory

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

OMAC : Office Monétique de l'Afrique Centrale

PDCA: Plan Do Check Act

PF: Post Facturée

PIN : Personal Identification Number

PM : Porte Monnaie

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PME : Porte-Monnaie Electronique

PME-PMI : Petites et Moyennes Entreprises / Industries

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PROM: Programmable Read Only Memory

RAM: Random Access Memory

RCCM : Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

ROM : Read Only Memory

RSB : Réseau de Services aux Banques

RTGS : Système de règlement brut en temps réel

SA : Société Anonyme

SADC : Communauté de Développement de l'Afrique Australe

SAP: Systems Applications and Products in Data Processing

SAR : Société Africaine de Raffinage

SAV : Service Après Vente

SCF : SEPA Cards Framework

SCT : SEPA Credit Transfer

SDD : SEPA Direct Debit

SDE : Société Dakaroise d'Entreposage

SEPA : Single Euro Payments Area

SICA : Système Interbancaire de Compensation Automatisé

SIM : Subscriber Identity Module

SMAC : Société Monétique de l'Afrique Centrale

SMCADY : Société de Manutention de Carburants Aviation Dakar Yoff

SMI : Système Monétique Interbancaire

SPP : Société d'entreposage des Produits Pétroliers

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

SRH : Société de Régénération des Huiles Minérales **STAR** :

Système de Transfert et de Règlement Standardisé **SYSTAC** :

Système de Télécompensation en Afrique Centrale **TES** :

Transactions Electroniques Sécurisées

TPE : Terminaux de Paiements Electroniques

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMA : Union du Maghreb Arabe

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

❖ LISTEDESFIGURES

Figure 1: Les normes pour la sécurisation de la carte à paiement.....	20
Figure 2: Le modèle d'analyse	48
Figure 3 : La procédure de gestion des réclamations client	88

❖ LISTEDESTABLEAUX

Tableau 1 : Le tableau récapitulatif de la phase de collecte selon les auteurs	37
Tableau 2: La rédaction des procédures selon la méthode PDCA	38
Tableau 3 : La synthèse sur le processus d'élaboration d'un manuel de procédures.....	46
Tableau 4: Le tableau de synthèse sur les procédures d'encaissements	67
Tableau 5 : La synthèse sur la procédure de gestion des impayés	70
Tableau 6: Les éléments déterminant l'octroi du DMA	71
Tableau 7 : La procédure de confirmation de soldes	73
Tableau 8 : Le tableau de synthèse sur la procédure d'ouverture de compte.....	76
Tableau 9 : La procédure de création de cartes	77
Tableau 10 : La procédure de chargement de cartes pour les clients « Porte monnaie ».....	80
Tableau 11 : La procédure de chargement des cartes pour les clients « Post Facturé »	81
Tableau 12 : La procédure pour les clients à régime douanier spécifique	82
Tableau 13 : La synthèse sur les procédures d'interdiction et de levée d'interdiction	84
Tableau 14 : Le tableau de synthèse sur la procédure de liquidation.....	86

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Dimensions normalisées de la carte à puce	102
Annexe 2 : Présentation d'un Terminal de Paiement Electronique (TPE).....	103
Annexe 3 : Schématisation globale du processus d'utilisation des cartes de paiement	104
Annexe 4 : Schématisation d'une transaction d'achat avec un TPE	105
Annexe 5 : Schématisation du processus de télécompensation.....	106
Annexe 6 : Certifications ISO obtenues	107
Annexe 7 : Demandes d'adhésion et demandes de cartes	109
Annexe 8 : Fiche de demande d'interdiction	113
Annexe 9 : Fiche de levée d'interdiction	114
Annexe 10 : Manuel de procédures du Service Monétique	115

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DE SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : LA MONETIQUE, UN UNIVERS EN PLEINE EVOLUTION	9
1.1 L'UNIVERS DE LA MONETIQUE.....	9
1.1.1 Définition de la monétique.....	9
1.1.2 Domaines d'applications de la monétique: les T E S.....	10
1.1.3 Acteurs de la monétique	11
1.1.4 Manifestation de la monétique dans le monde.....	12
1.2 LA CARTE A PUCE ET LES SERVICES ASSOCIES.....	15
1.2.1 Présentation de la carte à puce.....	15
1.2.2 Types de cartes à puces	16
1.2.3 Sécurisation de la carte à puce.....	17
1.3 LES ASPECTS TECHNIQUES DE LA MONETIQUE.....	21
1.3.1 Outils de la monétique.....	21
1.3.2 Flux d'informations	22
1.3.3 Processus d'utilisation des cartes de paiement.....	24
1.3.4 Risques liés à la monétique	25

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES	28
2.1 PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES.....	28
2.1.1 Définition de la procédure	28
2.1.2 Typologie des procédures	29
2.1.3 Caractéristiques des procédures.....	30
2.1.4 Définition du manuel de procédures.....	31
2.2 STRUCTURE DU MANUEL DE PROCEDURES	32
2.2.1 Présentation physique du manuel de procédures	32
2.2.2 Supports de représentation.....	33
2.2.3 Architecture du manuel	34
2.3 DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES	36
2.3.1 Préalable à la rédaction des procédures	36
2.3.2 Méthodes de rédaction des procédures	37
2.3.3 Acteurs du manuel de procédures.....	41
2.3.4 Etapes de rédaction d'un manuel de procédures	42
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	47
3.1 MODELE D'ANALYSE	47
3.1.1 Orientations du manuel.....	47
3.1.2 Planification et supervision des travaux	48
3.1.3 Modèle d'analyse.....	48
3.2 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES.....	49
3.2.1 Analyse documentaire	50
3.2.2 Observations	50

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

3.2.3	Interviews	50
3.3	OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	51
3.3.1	Flow-chart.....	51
3.3.2	Tests de permanence.....	51
3.3.3	Grille d'analyse des tâches	51
DEUXIEME PARTIE : FORMALISATION DES PROCEDURES DU SERVICE MONETIQUE		53
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE TOTAL SENEGAL SA		55
4.1	ORGANISATION DE TOTAL SENEGAL S.A.....	55
4.1.1	Organisation générale de l'entreprise	55
4.1.2	Participations dans d'autres sociétés	55
4.1.3	Activités de TOTAL SENEGAL SA.....	56
4.2	SERVICE MONETIQUE	57
4.2.1	Historique	58
4.2.2	Organisation du service monétique	58
4.2.3	Fonctionnement du service de monétique	58
4.3	PRODUITS ET SERVICES DU SERVICE MONETIQUE	59
4.3.1	La carte Entreprise : caractéristiques et particularités	59
4.3.2	Typologie des cartes et formules d'abonnements.....	61
4.3.3	L'extranet.....	63
4.3.4	L'electronic billing	64
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DU SERVICE MONETIQUE		65
5.1	PROCEDURES FINANCIERES.....	65

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.	
5.1.1	Procédures d'encaissements 65
5.1.2	Procédure de gestion des impayés 69
5.1.3	Procédures d'octroi de crédit..... 71
5.1.4	Procédure de confirmation de soldes..... 72
5.2	PROCEDURES MONETIQUES..... 73
5.2.1	Procédure d'ouverture de compte..... 74
5.2.2	Procédures cartes 76
5.3	Procédures relative à la gestion de la clientèle 87
5.3.1	La procédure de gestion des réclamations clients 87
5.3.2	La procédure de relances clients..... 88
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES PROCEDURES DU SERVICE MONETIQUE... 89	
6.1	Evaluation des procédures financières..... 89
6.1.1	Les procédures d'encaissements..... 89
6.1.2	Les procédures de gestion des impayés et d'octroi de crédit 90
6.1.3	Les procédures de confirmation de soldes..... 92
6.2	Evaluation des procédures monétiques et de gestion de la clientèle..... 92
6.2.1	La procédure d'ouverture de compte..... 93
6.2.2	Les procédures de création, de retrait, de chargement, d'interdiction et de levée d'interdiction des cartes 94
6.2.3	La procédure de liquidation..... 95
6.2.4	Les procédures relatives à la gestion clientèle..... 96
6.3	SUGGESTION DE MANUEL DE PROCEDURES POUR LE SERVICE MONETIQUE DE TOTAL S.A..... 96

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

CONCLUSION GENERALE	98
ANNEXES	101
GLOSSAIRE.....	160
BIBLIOGRAPHIE	162

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le regroupement des hommes en communauté a créé plusieurs besoins dont celui de se procurer des biens en vue d'assurer leur survie. Très rapidement, les premières difficultés ont vu le jour : trouver la personne intéressée par l'échange et s'accorder avec celle-ci sur la valeur des biens échangés. Auparavant, l'homme utilisait divers moyens d'échange et d'évaluation, sans précision de marque d'origine ou d'appartenance à un régime quelconque. A titre d'exemple, nous pouvons citer : le sel, le poivre, les pierres précieuses, l'or, les produits agricoles, artisanaux ainsi que les êtres humains. L'idée d'une unité d'échange commune s'est alors imposée.

La monnaie est définie par Mishkin (2010 : 65-67) comme un actif liquide accepté par tous à sa valeur nominale. Elle a subi plusieurs mutations au fil du temps non seulement dans sa valeur intrinsèque mais dans les formes qu'elle revêt. De sa forme primitive à ses formes les plus avancées en passant par ses formes métalliques, la monnaie est omniprésente dans notre vie quotidienne et constitue un instrument essentiel de l'activité économique qui permet notamment d'échanger des biens et services sur un marché.

Trois fonctions principales caractérisent la monnaie : elle est un instrument d'échange, de mesure des valeurs et de réserve de valeur. Tout d'abord, la monnaie est reconnue et acceptée par tous, facilite les échanges en supprimant la nécessaire double coïncidence des besoins liés au système de troc. Elle est également une unité de compte qui permet de mesurer et de comparer la valeur des différents biens : c'est un étalon. Enfin, la monnaie peut être conservée pour une utilisation ultérieure. Elle peut servir à reporter des achats dans le temps. Elle se présente généralement sous trois formes selon Dumas (2005: 41-42) :

- ❖ la monnaie divisionnaire, qui correspond à l'ensemble des pièces ou monnaie métallique en circulation ;
- ❖ la monnaie fiduciaire qui correspond à l'ensemble des billets de banques ;
- ❖ la monnaie scripturale qui est constituée des dépôts à vue que possèdent les agents économiques (ménages, entreprises, Etats et ses démembrés) dans les établissements de crédits et les centres de chèques postaux. Elle se traduit par l'ensemble des moyens et instruments de paiement comme les chèques bancaires ou postaux, les virements bancaires, les effets de commerce (lettre de change, billet à ordre) ou les cartes mises à la disposition des agents non financiers.

En principe, la détention de monnaie est sans risque (pas de risque de perte de valeur de la monnaie). Toutefois, en période d'inflation (la hausse continue du niveau général des prix), la monnaie perd de sa valeur.

Depuis le début du 20^{ème} siècle, un nouveau système de paiement a vu le jour : la monétique. Pour Sherif (2007 : 2), elle émane de la contraction des mots « monétaire et informatique » et se définit comme étant l'ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées. D'abord développée dans le secteur bancaire, elle a progressivement touché les autres secteurs de l'économie notamment le secteur de l'industrie pétrolière. Celle-ci traite de la chaîne industrielle du pétrole et du gaz naturel, du gisement jusqu'au consommateur et est une des activités économiques les plus importantes dans le monde moderne. En effet, que ce soit par les chiffres d'affaires associés ou par les enjeux politico-militaires, cette industrie est placée parmi les plus stratégiques du monde à cause du pétrole qui s'avère être une ressource indispensable.

Un des plus grands groupes pétroliers au niveau international, le groupe TOTAL, a décidé d'innover en intégrant la monétique à l'ensemble des services qu'il offre à ses clients. Ce projet monétique a vu le jour en son siège à Paris et a par la suite, atteint les filiales du groupe.

Essentiellement des filiales de service, les filiales du groupe TOTAL S.A ont progressivement intégré la monétique à l'ensemble des services proposés à la clientèle à partir des années 2000. La filiale TOTAL SENEGAL S.A, qui est la filiale pilote du groupe TOTAL dans l'Afrique Moyen Orient (AMO), a d'abord utilisé le système de tickets (bons d'essence) en mettant à la disposition de ses clients un nouveau moyen pour l'approvisionnement en carburant. En 2001, TOTAL SENEGAL SA a troqué ce moyen d'approvisionnement par un nouveau : la carte entreprise. Après onze années de pratique, la filiale crée en 2012 son service monétique.

Comme dans toutes les entreprises de service, le département commercial occupe une place prépondérante en rapport avec l'efficacité qui doit caractériser sa force de vente. C'est également le cas de TOTAL SENEGAL où la force de vente occupe de plus en plus une place stratégique ce qui rend nécessaire le développement d'une approche systémique du management de cette force pour la satisfaction de la clientèle.

L'atteinte des objectifs définis par le top management étant une préoccupation majeure, il en découle un ensemble d'interactions entre les hommes et les machines. Ces interactions ont pour but de proposer des prestations et produits de qualité permettant de répondre à la satisfaction client mais aussi de participer à la création de valeur ajoutée. Cependant, de ces interactions naissent un ensemble de risques opérationnels à savoir : les malversations internes et externes, les mésententes entre employés, le mécontentement de certains clients, des dysfonctionnements dans l'activité, des avaries du système informatique, des erreurs d'enregistrements des données, etc.

Face à la complexité des opérations et à la non-formalisation des pratiques, une augmentation de ces risques a pu être constatée. Consciente de ces risques, la Direction de TOTAL SENEGAL S.A, s'est inscrite dans un processus de réduction de ceux-ci à travers la capitalisation de son savoir faire commercial. Mais pourquoi cette non-formalisation et quelles en sont les conséquences ?

Nous avons identifié deux principales raisons à la non-formalisation des procédures au sein du Service Monétique à savoir la réforme du service commercial et la préoccupation première de ses dirigeants.

En effet, le Service Monétique est un tout nouveau service, créé à la fin de l'année 2012 même si l'activité elle-même existe depuis près d'une dizaine d'années. Cette activité était cependant rattachée à un autre service : la Direction commerciale Spécialités. L'organisation et la gestion de ce nouveau service qui a accueilli de nouveaux employés (environ la moitié de l'effectif total) ont primé sur la rédaction de manuel. Ces nouveaux employés ont été formés à partir du savoir-faire commercial des anciens membres et des procédures existantes.

De plus, la priorité pour les dirigeants de ce service est de faire montre au top management de l'efficacité dudit service mais aussi de démontrer le bien-fondé de ce démembrement, ce qui fait que cette formalisation du manuel de procédures a été reléguée au second plan.

Les raisons énoncées ci-dessus, nous permettent de mettre en évidence les effets suivants :

- ❖ la non-maîtrise des procédures existantes par les employés (surtout les nouveaux), ce qui, par ricochet, impacte l'activité et peut occasionner des retards dans le traitement des commandes des clients ;

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

- ❖ l'augmentation des risques opérationnels pour l'entreprise qui sont susceptibles d'impacter sa réputation et son image;
- ❖ l'absence d'outils permettant de faciliter le processus d'apprentissage organisationnel qui est rendu d'autant plus difficile par la grande liberté et la marge de manœuvre dont dispose les commerciaux dans la gestion de la clientèle.

Les suggestions que nous pouvons faire au Service Monétique, en nous basant sur les difficultés recensées, sont les suivantes :

- ❖ Faire des séances de formation avec les membres du service sur la gestion de la clientèle et du savoir commercial. Ces formations devront être évaluées pour juger de leur compréhension et de leur application effective par les membres du service. Elles pourront, au départ, être réalisées trimestriellement puis en fonction de leur impact être espacées ;
- ❖ Rédiger un manuel de procédures pour le service. Ce manuel permettra aux membres du service de disposer, à tout moment, d'un document précisant les méthodes de travail et facilitant la supervision et la formation du personnel.

Cette dernière solution paraît plus adaptée et moins coûteuse. En effet, formaliser les procédures du Service Monétique à travers la rédaction d'un manuel de procédures permettra audit service de garantir la qualité et la constance de ses prestations, la formation rapide de son personnel, concourra à une meilleure intégration des nouvelles recrues et surtout au partage du savoir commercial au sein du service.

Le choix de cette solution induit une série d'interrogations dont la principale est : Comment élaborer un manuel de procédures ? En appui à cette interrogation, nous avons identifié les questions spécifiques suivantes :

- ❖ qu'est qu'un manuel de procédures ?
- ❖ quelle est son importance pour l'entreprise ?
- ❖ quelle démarche suivre pour la rédaction d'un manuel de procédures ?
- ❖ quelle est la situation actuelle du Service Monétique de TOTAL SENEGAL S.A ?
- ❖ quels en sont les risques associés ?
- ❖ quelle proposition de manuel de procédures pouvons-nous faire au Service Monétique ?

C'est en vue de répondre à l'ensemble de ces questions que nous avons choisi pour thème : l'élaboration d'un manuel de procédures pour le Service Monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer un manuel de procédures pour le Service Monétique. A cet objectif, sont rattachés les objectifs spécifiques suivants :

- ❖ présenter brièvement le concept de la monétique et ses principales caractéristiques ;
- ❖ définir et montrer l'importance du manuel de procédures pour l'entreprise ;
- ❖ décrire la démarche à suivre pour la rédaction du manuel de procédures ;
- ❖ donner un aperçu de la situation actuelle du service monétique de TOTAL SENEGAL S.A ;
- ❖ répertorier et analyser les procédures actuelles du service ;
- ❖ formuler des recommandations en vue de compléter ou améliorer ces procédures ;
- ❖ proposer au service monétique un exemple de manuel de procédure qui pourrait être adopté.

Pour TOTAL SENEGAL S.A, ce mémoire sera tout d'abord, le moyen de prendre en compte les faiblesses identifiées et améliorer la gestion de son service monétique. Ensuite, il permettra à ladite entité de disposer d'un outil fiable de contrôle interne. Enfin, il permettra de recadrer la force de vente de l'entreprise afin d'aboutir à une meilleure satisfaction des exigences de sa clientèle.

Ce mémoire sera pour nous et pour les lecteurs, un moyen d'approfondir nos connaissances sur le manuel de procédures et la démarche à suivre pour sa conception. Il permettra également de mieux comprendre ce nouveau système qui est de plus en plus utilisé pour les transactions commerciales : la monétique. De plus, au travers de notre participation à son élaboration, cette étude nous aidera à nous familiariser aux rouages de l'industrie pétrolière.

Notre étude sera composée de deux parties comportant trois chapitres chacune. Dans la première partie, après avoir fait une revue de littérature sur l'importance du manuel de procédures, nous vous présenterons le modèle d'analyse retenu. La seconde partie, sera consacrée à l'entreprise : TOTAL SENEGAL S.A et son Service Monétique. En effet, après avoir présenté l'entreprise, nous tâcherons d'identifier les procédures existantes en vue de la rédaction proprement dite du manuel de procédures.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

INTRODUCTION

Nous allons, dans cette première partie, procéder à une définition de l'ensemble des concepts qui compose notre thème d'étude : passage obligatoire pour que cette étude soit bien menée et bien comprise.

Essentiellement théorique, cette partie sera constituée de trois chapitres qui feront respectivement ressortir deux idées fondamentales à savoir : l'explication des concepts ce qui représente le fondement de notre travail de recherche et la présentation de la méthodologie de recherche adoptée.

Ainsi, dans le premier chapitre, nous ferons un tour d'horizon de la monétique en vue de donner les pré-requis nécessaires à la compréhension de ce concept. Dans le second chapitre, nous allons faire une analyse du manuel de procédure et de sa démarche d'élaboration. Le troisième chapitre, quant à lui, présentera la méthodologie de recherche utilisée pour l'élaboration du manuel de l'entreprise hôte et pour la collecte des données.

CHAPITRE 1 : LA MONETIQUE, UN UNIVERS EN PLEINE EVOLUTION

De plus en plus utilisé et ce indépendamment des secteurs, la monétique a une place prépondérante dans notre société et est assignée d'un objectif précis, celui de réduire au maximum la circulation des monnaies divisionnaire et fiduciaire. En effet, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), ont envahi notre quotidien, en mettant à la disposition des utilisateurs des outils de plus en plus sophistiqués. Ces outils modernes sont présents dans tous les domaines forçant ainsi les institutions financières et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à s'adapter au plus vite si elles ne veulent pas être dépassées par les évolutions du marché.

Dans ce premier chapitre composé de trois sections, nous allons procéder à l'explication et à la clarification des fondements théoriques de la monétique. Ainsi, nous allons d'abord, fournir les généralités nécessaires qui aideront à la compréhension de ce concept. Ensuite, nous traiterons de la carte de paiement et des services qui lui sont associés. Enfin, nous aborderons les aspects techniques de la monétique.

1.1 L'UNIVERS DE LA MONETIQUE

Composé de quatre sous parties, cette section nous permettra de définir la monétique, présenter certains des secteurs où elle intervient, identifier ses principaux acteurs et évoquer sa manifestation dans le monde, précisément dans la zone CFA (Communauté Financière Africaine).

1.1.1 Définition de la monétique

La monétique provient de la contraction de "monnaie électronique". Selon Hallépée (2009:18), à l'origine, le mot « monétique » fut créé pour désigner l'ensemble des activités liées à la carte de paiement bancaire.

Lasne (2008 :175) quant à lui, la définit comme l'ensemble des dispositifs utilisant l'informatique et l'électronique dans les transactions bancaires (cartes de paiement, terminaux de points de vente, etc.).

Grâce à l'émission de cartes par des entités financières non bancaires, une définition plus étendue du terme a pu être élaborée. Ainsi, dans le langage courant, la monétique représente l'ensemble des activités d'émission, d'acceptation, d'acquisition, de traitement des opérations relatives à une carte de retrait ou de paiement (débit ou crédit) dans le domaine bancaire ou privé. De nos jours, l'ensemble du domaine est désigné par l'appellation « Transactions Electroniques Sécurisées (TES) ».

1.1.2 Domaines d'applications de la monétique: les TES

Les Transactions Electroniques Sécurisées (TES), sont constituées de l'ensemble des techniques électroniques, informatiques et télématiques permettant d'effectuer des échanges d'informations, sûrs, dans des domaines d'applications très variés. Elles recouvrent les technologies liées à la carte, aux moyens de paiement, à l'identification numérique, à l'e-santé et l'e-administration. Ces transactions sont fortement influencées par l'évolution des usages, l'insertion de l'électronique dans certaines pratiques de la vie quotidienne et l'internationalisation des normes et législations.

Pour Hallépée (2009:18-19), les TES se subdivisent en deux principaux domaines qui sont : TES dans le paiement et les TES hors paiement. Sont considérés comme TES dans le paiement : le paiement bancaire, le paiement privé, le paiement en ligne (e-paiement), le porte-monnaie électronique, le prépaiement, la carte cadeau, le Dynamic Currency Conversion (DCC) et le Tax-Free. Le DCC permet aux titulaires de cartes internationales tels que la Mastercard et la carte Visa de régler leurs achats de biens et services dans leur monnaie nationale au point de vente, tandis que les transactions continuent à être réglées dans la monnaie du marchand. Quant aux TES hors paiement, il en cite neuf qui sont : l'authentification et la confiance, l'identité, la traçabilité, la santé, la fidélité, l'affinity, la billettique, l'administration électronique et les usages du mobile.

Les exemples que nous pouvons fournir sont les suivants :

- ❖ la carte d'identité, le passeport électronique, le badge d'accès, la signature électronique pour l'identification et l'authentification ;
- ❖ la carte SESAM-Vitale qui, selon Chaumeil & al (2004 : 157), désigne un système d'échanges électroniques sécurisés entre les professionnels de santé et les organismes d'assurance maladie, associé à la technologie de la carte à microprocesseur ;
- ❖ la e-administration, les cartes de vie quotidienne (carte de fidélité, carte affinitaire) pour la santé et la vie quotidienne ;
- ❖ la télécarte, la carte SIM (Subscriber Identity Module) pour les télécommunications.

1.1.3 Acteurs de la monétique

Quatre principaux acteurs interagissent dans le cadre de la monétique. Ce sont : le porteur, l'émetteur, l'accepteur et l'acquéreur.

1.1.3.1 Le porteur ou le client

Le porteur est la personne qui détient la carte et effectue des transactions de paiement ou de retrait à l'aide de celle-ci. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas d'une société qui met à disposition de certains de ses employés des cartes de paiement (la carte affaire) ou encore un particulier qui demande une autre carte de paiement pour son conjoint ou un de ses enfants.

1.1.3.2 L'émetteur ou le banquier

Encore appelé la banque émettrice, elle est l'organisme financier qui met à la disposition de son client, un "support" (la carte de paiement). L'émetteur est le destinataire des transactions de paiement effectuées par le porteur et règle celles-ci en son nom à partir de son compte. Les principales fonctions de l'émetteur sont : la gestion des relations avec le porteur, la gestion des Bank Identification Number (BIN), la gestion de la fabrication des cartes, la gestion des autorisations, la compensation et comptabilisation et les oppositions.

1.1.3.3 L'accepteur ou le commerçant

L'accepteur est le commerçant, l'artisan ou la personne de profession libérale qui reçoit le paiement par cartes.

1.1.3.4 L'acquéreur ou la banque du commerçant

L'acquéreur est l'organisme financier qui reçoit les transactions que le commerçant a acceptées et les met à disposition de la banque émettrice à travers les réseaux monétiques appropriés. Les principales fonctions de l'acquéreur sont : la gestion des relations avec les accepteurs, la gestion des autorisations, la compensation et comptabilisation et la diffusion des listes d'opposition.

Hallépée (2009 : 37-38), propose dans son ouvrage cinq acteurs. En effet, il fait la distinction entre la banque émettrice et la banque du porteur. Pour lui, le porteur n'est pas toujours le titulaire du compte courant auquel la carte est adossée. Il définit ainsi la banque du porteur comme la banque dans laquelle est domiciliée le compte du porteur et sur lequel seront effectivement prélevés les débits correspondant aux règlements des transactions effectuées par celui-ci.

1.1.4 Manifestation de la monétique dans le monde

La monétique, dès son début, a été caractérisée par la carte de paiement. Depuis, des évolutions majeures ont eu lieu. Substitut à l'argent liquide (pièces et billets), stocké dans un dispositif électronique ou sur un serveur distant, la monnaie électronique peut également être stockée (et utilisée) sur les téléphones portables ou sur un compte de paiement en ligne.

En Europe, des directives ont été mises en place pour la réguler. C'est le cas de la Directive Monnaie électronique (2009/110/CE) qui s'attache à moderniser la réglementation européenne relative à la monnaie électronique, en particulier en adaptant le régime de surveillance prudentielle des établissements de monnaie électronique aux exigences imposées aux établissements de paiement par la directive sur les services de paiement.

Associé à ces directives, nous avons le projet « Single Euro Payments Area - Espace unique de paiement en euros» (SEPA). Sous l'impulsion des institutions européennes, l'European Payments Council - Conseil européen des paiements (EPC) qui rassemble les communautés bancaires européennes ainsi que les principales banques européennes, a commencé à travailler sur le projet SEPA en 2002 pour renforcer l'intégration du marché intérieur européen. Pour Virtanen (2014 : 6-8), l'objectif poursuivi à travers ce projet est le renforcement de l'intégration financière et monétaire de l'Europe, en facilitant les échanges transfrontaliers. La standardisation des moyens de paiement renforce l'efficacité des paiements et unifie le traitement des ordres internationaux et nationaux. Le SEPA dispose des instruments de paiements suivants : le virement SEPA (SEPA Credit Transfer - SCT), le prélèvement SEPA (SEPA Direct Debit - SDD) et le cadre d'interopérabilité pour les cartes SEPA (SEPA Cards Framework - SCF). La zone SEPA regroupe à ce jour 34 pays.

Selon United Nations (2010 : 308-315), la monétique est également présente en Afrique et ce dans de nombreuses communautés économiques telles que le Marché Commun d'Afrique de l'Est et d'Afrique Australe (COMESA), la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté de développement de l'Afrique Australe (SADC), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Nous allons analyser principalement les mesures prises pour le développement de la monétique dans deux de ces communautés économiques : l'UEMOA et la CEMAC. Ces deux unions économiques et monétaires, dotées d'une monnaie commune ont adopté un système régional intégré en utilisant la même structure pour les paiements nationaux transfrontaliers.

Dans l'espace UEMOA, le système de paiement est géré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). La BCEAO a lancé, depuis la fin des années 1990, une réforme qui a abouti en 2005 par la mise en place des systèmes suivants :

- ❖ le Système de Transfert et de Règlement Standardisé « STAR-UEMOA » qui est le système RTGS pour les paiements d'importance systémique ;
- ❖ le Système Interbancaire de Compensation Automatisé « SICA-UEMOA » qui est le système de compensation multilatérale automatisé ;

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

- ❖ le système interbancaire de paiement par carte à l'échelle régionale.

La BCEAO a également mis en place la Centrale des Incidents de Paiements (CIP) qui est un outil garantissant la sécurité du système de paiement. Ce mécanisme a pour objectif d'aider à rétablir la confiance du public dans la monnaie et garantir un environnement favorable à des transactions commerciales rationnelles.

La Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) quant à elle a lancé en 2003, un projet de réforme du système de paiement et de règlement dans les pays de la CEMAC pour se conformer aux normes et standards internationaux régissant les systèmes de paiements. Le but visé à travers ce système est d'améliorer l'efficacité des systèmes régionaux et nationaux de paiements et de les sécuriser en favorisant la diffusion et l'utilisation d'instruments de paiements modernes. Ce projet se fonde sur l'instauration et le développement d'une interbancaire large s'appuyant sur l'harmonisation des instruments de paiements et de règlement mais aussi sur la normalisation des formats d'échange des informations et des données entre les différents participants. Son architecture globale se présente comme suit :

- ❖ le système RTGS au niveau régional (SYGMA) qui équivaut au système de transfert express transeuropéen automatisé de gros montant en temps réel (TARGET) ;
- ❖ le système de télécompensation en Afrique Centrale (SYSTAC) pour des paiements de masse au niveau du pays ;
- ❖ le système monétique interbancaire (SMI) dont la gestion sera assurée par la communauté bancaire au sein de structures créées telles que l'Office Monétique de l'Afrique Centrale (OMAC) et la Société Monétique de l'Afrique Centrale (SMAC) ;
- ❖ le système de gestion de risques et des incidents de paiements avec la création d'un système d'information régional : la Centrale des Incidents de Paiements (CPI). Cette centrale est dédiée à la prévention, au traitement et à la répression des incidents de paiements sur chèques, cartes de paiement, effets de commerce et prélèvements.

Cette première section nous a permis de définir la monétique, présenter certains des secteurs où elle intervient, identifier ses principaux acteurs et percevoir sa manifestation dans le monde.

1.2 LA CARTE A PUCE ET LES SERVICES ASSOCIES

La carte à puce, moyen de paiement équipée d'une bande magnétique et d'une puce électronique, est l'aboutissement d'un parcours technologique entamé avec les cartes à code barres et les cartes à pistes magnétiques. A sa création, la carte magnétique a démontré d'énormes capacités. Mais, avec l'utilisation répandue de ce type de carte, les premières faiblesses sont mises à jour. En effet, les données qui sont stockées dans cette carte peuvent être facilement lues et changées illégalement. Développée vers la fin des années 70, la carte à puce est vue comme la solution à ses faiblesses.

1.2.1 Présentation de la carte à puce

Selon la norme ISO 7816, la carte à puce, en anglais « Integrated Circuit Card » (ICC) est une carte plastifiée aux dimensions de 85,6 × 54 millimètres avec une épaisseur de l'ordre de 70 à 90 centièmes de millimètres (Annexe 1, page 102). Elle comporte un circuit intégré qui est la puce. Dans le souci d'approfondir nos connaissances sur la carte à puce, qui est l'un des outils novateurs de la monétique, deux auteurs ont retenu notre attention : Daniel Ichbiah et Mostafa Hashem Shérif.

Ichbiah (2007: 57), présente la carte à puce comme une carte contenant une mémoire électronique et permettant donc de stocker les informations numériques. La puce, intégrée à la carte, peut contenir un microprocesseur capable de traiter cette information. Les cartes à puce sont principalement utilisées comme :

- ❖ des moyens d'identification personnelle (carte d'identité, carte d'assurance maladie) ;
- ❖ des moyens de paiement (carte bancaire, Porte-monnaie Electronique) ;
- ❖ des preuves d'abonnement à des services prépayés (carte de téléphone, titre de transport).

Hashem (2007: 369) quant à lui, propose une composition de la carte à puce. Il lui attribue trois types de mémoires : une mémoire morte, une mémoire vive et une mémoire indélébile et programmable.

1.2.1.1 Lamémoiremorte

En anglais Read Only Memory (ROM), cette mémoire contient le code ou masque de la carte. Ce masque comprend le système d'exploitation de la carte.

1.2.1.2 Lamémoirevive

Encore appelée, mémoire volatile ou en anglais Random Access Memory (RAM), la mémoire vive est programmable et peut retenir les résultats intermédiaires aussi longtemps qu'une source l'alimente en courant.

1.2.1.3 Lamémoireindélébileetprogrammable

Elle est également appelée Mémoire Non Volatile NVM (Non Volatile Memory) ou Programmable Read Only Memory (PROM) en anglais. Cette mémoire conserve son contenu même en l'absence d'alimentation, ce qui la rend utile pour le stockage de données.

L'analyse de ces deux auteurs s'avère complémentaire car elle nous a permis en plus de la définition, d'avoir la composition mais aussi l'utilité de la carte à puce.

1.2.2 Typesdecartesàpuces

Kluwer (2004 :123-124), identifie trois types de cartes à puce qui sont la carte de débit, la carte de crédit (la deferred debit card et la revolving credit card) et le Porte-monnaie électronique (PME).

1.2.2.1 Lacartededébit

Cette carte permet d'effectuer des paiements 24H/24 dans les commerces, auprès des différents services publics et dans les stations services à condition que le compte du payeur dispose de provisions suffisantes. Elle permet un paiement ou retrait simple en guichet ou distributeur automatique de billets pour une utilisation nationale ou internationale.

1.2.2.2 Lacartedecrédit

La carte de crédit présente généralement les mêmes caractéristiques que la carte de débit, mais elle est associée à une réserve d'argent dont l'utilisation induit le calcul d'intérêts. Il existe deux types de cartes de crédit à savoir la deferred debet card et la revolving credit card. La deferred debet card entraîne un report de paiement jusqu'à ce que le titulaire de la carte reçoive sa facture mensuelle. La revolving credit card, quant à elle, permet un étalement des paiements dans le temps, le titulaire doit bien entendu verser les intérêts.

1.2.2.3 LePorte-monnaieélectroniqueou"PME"

Cette carte à puce est pratique pour les petites dépenses comme les cabines téléphoniques ou les tickets de parking. Le PME est une carte de paiement pré-chargée dont le solde diminue après chaque paiement et est transféré vers le terminal du commerçant.

A cette liste, Shérif Hashem (2007 : 40 - 41), ajoute, la carte privative et la carte accréditive.

1.2.2.4 Lacarteprivative

Elle est émise à l'initiative de grands distributeurs (Fnac, BHV, Galeries Lafayette) associés à des établissements de crédit (Cetelem, Cofinoga) afin de fidéliser leur clientèle et d'offrir des facilités de paiement. Elle permet la constitution d'un fichier sur les habitudes de consommation de la clientèle qui sera ensuite utilisé pour cibler la communication.

1.2.2.5 Lacarteaccréditive

Aussi appelée carte internationale à débit différé, cette carte est émise par des établissements financiers à destination d'une clientèle haut de gamme, se déplaçant fréquemment (American Express, Diners Club International).

1.2.3 Sécurisationdelacarteàpuce

Le paiement par cartes repose sur le niveau de confiance qui s'établit entre le porteur, le commerçant et le système de paiement utilisé.

En vue de sécuriser les paiements sur ces cartes, un ensemble de normes ont été émises. Après avoir fait la distinction entre les cartes avec contact et les cartes sans contact, Sherif Hashem (2007 : 371-376), dans son ouvrage propose les normes suivantes.

1.2.3.1 Les normes ISO pour les cartes de contact

La norme ISO 7816, garantit la comptabilité physique entre les cartes à puces de contacts et leurs lecteurs. Cette norme se décline en six sous-normes :

- ❖ la norme ISO 7816-1 qui spécifie les caractéristiques physiques de la carte, les dimensions de la puce, la résistance à l'électricité statique et aux radiations électromagnétiques, la flexibilité du support et la localisation physique de la carte sur la puce ;
- ❖ la norme ISO 7816-2 qui définit les dimensions et la situation des contacts métalliques de la carte ;
- ❖ la norme ISO 7816-3 qui décrit les signaux électriques (polarité, tension, durée...), les protocoles de transmission entre la carte et le terminal ainsi que la réponse de la carte à une remise à zéro originaire du terminal ;
- ❖ la norme ISO 7816-4 qui définit l'organisation logique des données stockées dans les cartes et le cadre d'accès sécurisés à ces données. Elle définit particulièrement l'authentification du porteur à l'aide d'un mot de passe, l'authentification d'une entité extérieure à l'aide d'une clé secrète, la vérification de l'intégrité des données à l'aide d'un cryptogramme et le chiffrement des données ;
- ❖ la norme ISO 7816-5 qui définit la procédure d'inscription des applications afin de leur affecter un identifiant au niveau mondial Application Identifier (AID) ou identifiant d'application ;
- ❖ la norme ISO 7816-6 qui définit les éléments de données communs et les règles intersectorielles de codage.

1.2.3.2 Les normes ISO pour les cartes sans contact

La norme qui traite des cartes sans contact est la norme ISO 10536. Elle spécifie, en effet, les aspects physiques et mécaniques de ces cartes. Cependant, en fonction de la distance qui sépare la borne de lecture et la carte, d'autres normes sont concernées. Ainsi, pour les cartes de proximités c'est-à-dire lorsque le lecteur est dans l'intervalle 10 à 20 cm, les règles sont définies par l'ISO/IEC 14443. Pour les cartes dites de voisinage (lecteur à 1m), la norme à suivre est l'ISO/IEC 15693.

1.2.3.3 La norme EMV (EuroPay MasterCard Visa)

Les spécifications EMV ont pour origine la collaboration entre EuroPay, MasterCard et Visa en vue de définir une architecture de cartes à puce capable de s'accommoder à plusieurs applications tout en se conformant aux normes de base de l'ISO 7816. Cette norme a été publiée pour la 1^{ère} fois en 1996. La norme EMV définit les attributs critiques que doivent posséder les cartes à puce et les terminaux de lecture de cartes à puce. Elle apporte de principaux avantages :

- ❖ amélioration de la sécurité entraînant une réduction de la fraude ;
- ❖ contrôle plus précis pour les transactions par carte bancaire «hors ligne», c'est-à-dire sans demande d'autorisation bancaire.

Hallépée (2009 : 97-98), quant à lui, trouve important de mettre l'accent sur d'autres normes à savoir la norme PC/SC et les standards 1545 et 12896.

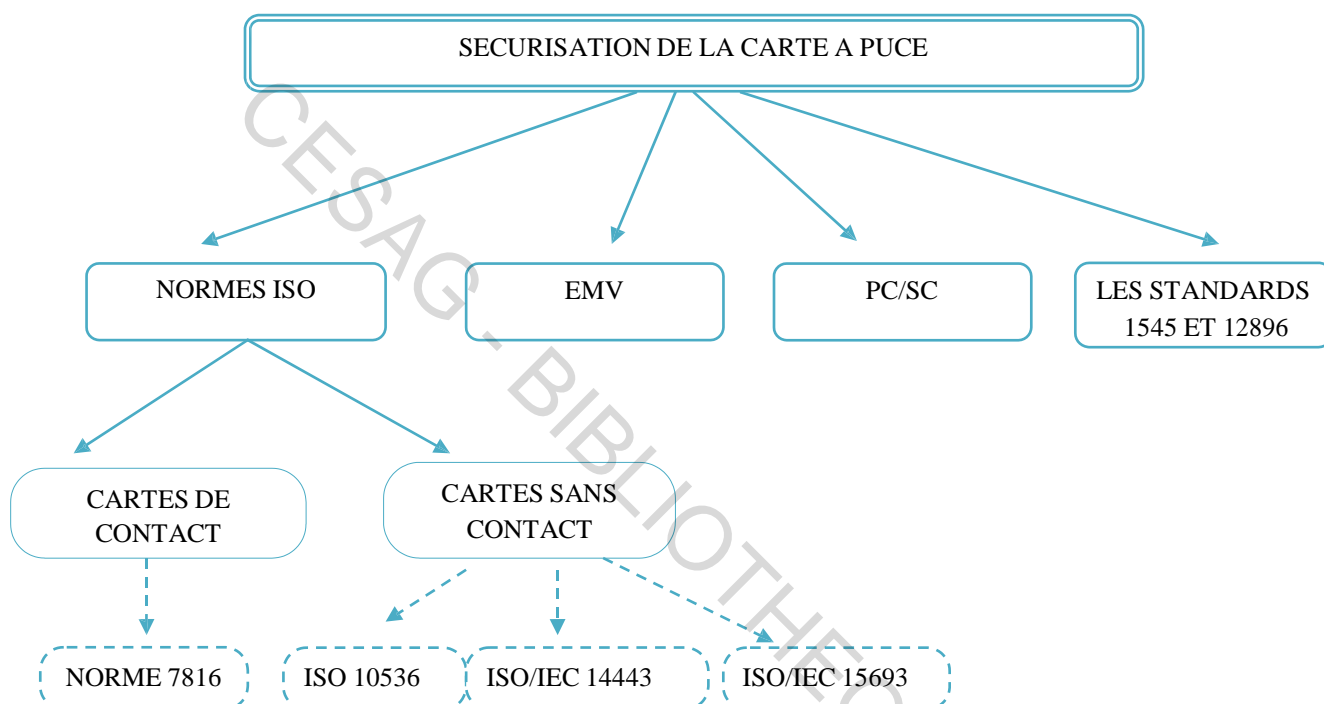
1.2.3.4 La norme PC/SC

Elle regroupe l'ensemble des spécifications indépendantes de la plateforme utilisée et destinées à permettre le traitement des interfaces avec des dispositifs de carte mémoire.

1.2.3.5 Les standards 1545 et 12896

Ces standards concernent les données billettiques. Ils précisent l'emplacement des fichiers logiques dans les fichiers physiques de la carte. L'ensemble de ces normes est résumé à travers le schéma suivant :

Figure 1: Les normes pour la sécurisation de la carte à paiement



Source : nous-mêmes à partir de Shérif (2007 : 371-376) et Hallépée (2009 : 97-98)

La sécurisation apparaît également à toutes les étapes de la fabrication, de la personnalisation et de la distribution des cartes à puce. Cette sécurisation se manifeste notamment à travers la protection du cahier de charges du circuit intégré, des documents de conception, des procédures de pré-personnalisation et contrôle de tout l'environnement de production.

1.3 LES ASPECTS TECHNIQUES DE LA MONETIQUE

Dans cette section, nous allons aborder quatre aspects importants de la monétique. En effet, après avoir présenté les principaux outils de la monétique, nous allons présenter succinctement les flux d'informations qui régissent les transactions et les processus d'utilisation des cartes. En conclusion, nous allons nous intéresser aux risques liés à la monétique.

1.3.1 Outilsdelamonétique

Les systèmes ou appareils qui acceptent les cartes monétiques sont : les distributeurs automatiques de billets (DAB) ou les guichets automatiques de billets (GAB), les automates de paiements et les terminaux de paiement électroniques (TPE).

1.3.1.1 Les distributeurs automatiques de billets (DAB) ou les guichets automatiques de billets (GAB)

Ce sont des systèmes centralisés en charge du traitement des demandes d'autorisations retrait. Ils permettent de retirer de l'espèce à partir d'une carte de paiement. Le DAB sert uniquement à retirer des espèces alors que le GAB permet aussi d'autres actions. Placés à des endroits stratégiques, ces terminaux bancaires informatisés, pour Dancette & al. (2000 : 12), ont remplacé les employés de banques pour les opérations les plus courantes telles que les retraits, les transferts de fonds, les règlements de factures, les dépôts de chèques et les vérifications de solde.

1.3.1.2 Lesautomatesdepaiement

Ce sont des machines automatiques de distribution de biens ou de services ayant la capacité d'accepter la carte bancaire en paiement. A titre d'exemple, nous pouvons citer : les distributeurs de carburant, les bornes de péages, les bornes de développement de photographies numériques.

1.3.1.3 Les Terminaux de Paiements Electroniques (TPE)

Ce sont des systèmes accepteurs capables de lire les données, de recevoir des paiements d'une carte bancaire et de communiquer avec un serveur d'authentification à distance. Dans les établissements commerciaux, le TPE (Annexe 2, page 103) permet un transfert électronique de fonds au moyen d'une carte de paiement. Il est muni d'un lecteur magnétique de cartes et d'un clavier qui permettent de saisir le montant de l'achat ou d'effectuer diverses opérations telles que la recherche du nombre total des ventes de la journée. Un petit clavier numérique est relié au TPE afin de permettre au client d'entrer son numéro d'identification personnel, d'indiquer le type de compte dont il veut transférer les fonds et d'approuver la transaction. La partie permettant de saisir le code confidentiel, parfois autonome du reste TPE, s'appelle le PinPad. Les TPE gèrent deux types de transaction, d'une part les transactions de demande d'autorisation et d'autre part les transactions de télécollecte. Dans ce cadre, la demande d'autorisation n'est pas systématique. L'ensemble des transactions sont stockées dans le TPE puis envoyés durant la nuit à un serveur bancaire.

1.3.2 Flux d'informations

Dans l'univers de la monétique, la distinction est faite entre deux types de flux d'informations à savoir les flux domestiques et les flux internationaux.

1.3.2.1 Les flux domestiques

Ces flux caractérisent les opérations réalisées dans un pays à partir de cartes émises par des établissements financiers dudit pays.

1.3.2.2 Les flux internationaux

Ils caractérisent les opérations faites soit à l'étranger par des porteurs de cartes émises par les établissements du pays d'origine, soit par des porteurs de cartes du pays d'origine par des établissements étrangers.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

Ces deux catégories de flux obéissent à des règles strictes et normalisées et leur gestion n'est possible que si les différents acteurs adhèrent aux multiples contraintes imposées. L'analyse détaillée des flux domestiques en se basant sur les réflexions d'Hallépée (2010 : 40-45), permet de faire ressortir la composition suivante. Il identifie en effet, les flux d'autorisation, de remise, de compensation et de règlement.

❖ L'autorisation

Les règles de fonctionnement applicables à la carte déterminent si le paiement par carte nécessite une autorisation de la banque. Si cette autorisation s'avère nécessaire, la banque du porteur envoie une réponse à la demande d'autorisation signifiant son accord ou son refus. L'émetteur est tenu de gérer les autorisations via le Réseau de Services aux Banques (RSB) pour maîtriser le risque client, informer l'acquéreur sur la solvabilité du porteur et garantir le paiement de la transaction à l'acquéreur.

❖ Laremise

Périodiquement, le marchand envoie à sa banque acquéreur, l'ensemble des transactions effectuées afin que son compte soit crédité des montants correspondants.

❖ Lacompensation

La banque traite les remises de l'ensemble des marchands et les envoie en même temps que d'autres opérations du même type vers le Centre de Compensation afin que les autres banques soient informées des en-cours correspondants. Les différents en-cours sont compensés et seuls les soldes font l'objet de transfert dans les comptes.

❖ Lerèglement

La circulation des informations relatives aux différentes transactions permet d'effectuer les opérations de crédit et de débit sur les différents comptes concernés. La banque acquéreur perçoit les sommes dues auprès des banques émettrices. Son intermédiation est rémunérée par le prélèvement d'une partie du montant des transactions (commission d'acceptation). Quant à la banque émettrice, elle prélève les sommes dues par le porteur sur le compte de celui-ci en

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

fonction des règles de fonctionnement prévues (débit immédiat, débit différé, crédit). Son intermédiation est rémunérée par la banque acquéreur via le reversement d'une partie des sommes perçues (commission d'interchange). Les mouvements de fonds entre les banques sont globaux et se font par l'intermédiaire des centres de règlement.

1.3.3 Processus d'utilisation des cartes de paiement

A la création de son compte bancaire, le client demande à sa banque de mettre à sa disposition une carte de paiement qui sera associée à son compte. La banque s'exécute en faisant parvenir au client la carte et le code PIN (Personal Identification Number) de celle-ci. L'utilisation de la carte met en relation trois principaux processus: la transaction, la télécollecte et la télécompensation (Annexe 3, page 104).

1.3.3.1 La transaction

Elle met en relation le commerçant et le porteur de la carte. En effet, celui-ci va chez le commerçant, choisit un article qu'il règle par la suite. Le commerçant utilise son TPE en vue de faire des vérifications sur la carte. Le porteur de la carte saisit son code pin et selon le type de carte, le TPE envoie une demande d'autorisation (Annexe 4, page 105). La demande d'autorisation permet d'assurer que la transaction peut bien être effectuée (s'assurer de la solvabilité du client) et que la carte existe véritablement (validité de la carte). Elle constitue une garantie pour le commerçant.

1.3.3.2 La télécollecte

Elle symbolise le transfert des transactions financières du système de paiement électronique vers l'acquéreur. C'est donc une opération de remise des transactions de paiement électroniques réalisées. Elle peut être déclenchée d'une façon manuelle ou automatique via le téléparamétrage. A la fin de la télécollecte, les fichiers sont supprimés du TPE.

1.3.3.3 Latélécompensation

Elle survient à la suite de la télécollecte et consiste pour un même montant, à débiter le compte du porteur de carte pour en créditer celui du commerçant (Annexe 5, page 106). Hallépée (2012 : 68, 110) révèle un autre processus important qui est le processus de téléparamétrage. Il le définit comme la configuration à distance d'un terminal monétique par un serveur bancaire. Cette opération permet l'initialisation ou la mise à jour automatique des paramètres des TPE. Les paramètres concernés sont, par exemple :

- ❖ les paramètres réseau tels que l'adresse du centre de traitement, du serveur d'autorisation;
- ❖ les paramètres de télécollecte comme la fréquence et l'heure de déclenchement d'une télécollecte, le nombre d'essais ;
- ❖ les paramètres bancaires tels que les montants autorisés, les seuils d'autorisation, les devises, la liste d'oppositions, la liste de BIN.

1.3.4 Risques liés à la monétique

Dans les systèmes de paiements, il existe des risques qui sont inhérents à l'activité bancaire consistant à créer de la monnaie sous la forme d'une dette privée. Ce sont les risques de crédit, de liquidité et de marché. Mais aussi des risques qui proviennent de la structure en réseau des paiements à savoir les risques opérationnels, les risques de réputation, les risques légaux, etc. La monétique, par l'utilisation de la monnaie électronique, s'insère dans des réseaux de paiement ouverts. Le passage de réseaux interbancaires fermés et sécurisés par les banques centrales à des réseaux concurrentiels ouverts limite les possibilités de contrôle des risques. Aglietta & al. (2001 : 11-15) s'intéressent aux quatre types de risques suivants : les risques opérationnels, le risque de réputation et les risques juridiques.

1.3.4.1 Les risques opérationnels

Les risques opérationnels désignent le potentiel de pertes lié aux déficiences significatives de la fiabilité et de l'intégrité des systèmes. La principale menace opérationnelle dans les réseaux ouverts est la fraude. Trois types de problèmes sont associés au transfert des ordres de

paiements : l'identification sûre de l'origine d'un message (authentification) provenant d'un ordinateur lié à un réseau plongé dans le cyberspace duquel tout individu a la possibilité d'intercepter un flux d'information ; la vérification que le contenu du message n'a pas été altéré dans sa transmission ; la sauvegarde de la destination du message pour empêcher les détournements. Aussi, en inoculant des virus ou en saturant de faux messages, il est possible de submerger un réseau de paiements et de transférer des montants illimités de fonds à des destinations frauduleuses. En plus des attaques externes, les systèmes électroniques sont exposés au risque opérationnel émanant de leurs propres employés qui peuvent de manière frauduleuse acquérir des données d'authentification pour accéder aux comptes des clients et/ou voler des cartes de stockage de valeur monétaire.

1.3.4.2 Les risques de réputation

Les brèches possibles dans la sécurité sapent la confiance des clients en ces moyens de paiements. Pour les banques, la vulnérabilité accrue au risque opérationnel signifie également un accroissement du risque de réputation. En effet, la réputation d'une banque peut pâtir de sa défaillance à fournir des services de banque électronique sûrs, précis et homogènes dans le temps quant à leur qualité. Lorsque le public croit que la sécurité d'une marque de monnaie électronique est compromise, il s'inquiète. Cette inquiétude peut s'étendre par contagion à l'ensemble des systèmes de paiements électroniques.

1.3.4.3 Les risques juridiques

Les risques juridiques concernent les violations ou la non conformité aux lois, règles ou réglementations ou le simple fait que les droits et obligations des parties engagées dans une transaction ne sont pas clairement établis. Le défaut de préservation de la confidentialité des données sur les clients s'avère être une autre source de risque juridique. Par ailleurs, la banque électronique a la possibilité de développer ses activités au delà de sa juridiction d'origine, il peut en résulter un déficit de compétences juridiques quant aux réglementations et lois de protection des consommateurs dans les pays où elle étend ses activités on-line, ce qui évidemment la soumet à un risque légal accru.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

Marcellin (2011 :8-11) s'intéresse à la sécurité de l'information. Elle met donc en évidence un autre risque qui est le risque informatique. Ce risque se mesure en termes de disponibilité, d'intégrité et confidentialité des données. En effet, les dispositions de la Loi Informatique et Libertés, imposent à l'établissement un ensemble d'obligations relatives au traitement des données à caractère personnel et notamment des formalités déclaratives, des astreintes en matière de collecte, de durée de conservation et de sécurité des données.

Considéré comme un domaine informatique regroupant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour l'utilisation de la carte bancaire, la monétique permet des échanges d'argent de manière dématérialisée entre les différents acteurs. La carte de paiement est l'élément sur lequel repose ce domaine. Elle a subi des mutations technologiques et des dispositions ont été prises en vue de la sécuriser. Ces mesures de sécurité interviennent à toutes les étapes de la fabrication, production, distribution et utilisation de ces cartes et sont définies par des normes.

Longtemps limité au secteur bancaire, la monétique a facilement conquis les autres secteurs d'activités et est devenue aujourd'hui un élément incontournable. Elle se matérialise dans d'autres secteurs via l'utilisation de cartes de paiements privées mais également dans la téléphonie à travers les envois de fonds via le téléphone portable. L'Afrique n'est pas restée en marge de ce phénomène et a entrepris plusieurs réformes en vue de se conformer aux normes internationales. L'ensemble de ces réformes ont contribué à l'amélioration du système bancaire dans ces différentes zones économiques. Cependant, ce système est exposé à des risques qui ce qui nécessaire, voire obligatoire la mise en place de mesures de gestion.

Nous allons maintenant procéder à l'analyse du deuxième concept : le manuel de procédure.

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

Depuis plus d'une décennie, les entreprises ont tendance à se regrouper, à fusionner en vue d'affronter la concurrence et d'être plus compétitives. Ces alliances techniques favorisent le développement d'environnement de travail plurilingue et pluriculturel. Les managers de ces nouvelles équipes doivent alors faire face à une question centrale : comment organiser le travail en commun lorsque les individus manquent des codes communs et que leur conception de l'espace, du temps et de l'autorité ne coïncident pas. Face à cette nouvelle difficulté, les équipes internationales tendent à développer des corpus de procédures formalisées. Ce second chapitre sera donc consacré à l'analyse du manuel de procédures et de ses composantes.

Ainsi, après des généralités sur le manuel de procédures, nous allons présenter les structurations possibles de même que les démarches d'élaboration qui peuvent être adoptées pour la rédaction dudit manuel.

2.1 PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES

Dans cette section, nous allons succinctement définir la procédure, mettre en évidence les différents types de procédures contenues dans le manuel, donner leurs caractéristiques et achever par la définition du manuel de procédures.

2.1.1 Définition de la procédure

Parler de procédures en écartant les processus n'est pas possible car les procédures sont des redécoupages progressifs des processus de l'entreprise. Les interrogations qui en découlent nous poussent à faire la nuance entre ces deux termes. Selon la norme ISO 9000:2000, le processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée ». Brandenburg & al. (2006 : 51), nous proposent une définition tout aussi similaire. Pour eux, « un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties ».

La procédure quant à elle, se définit comme la méthode d'exécution d'une activité. Elle est, en effet, une succession de tâches imposées permettant de répondre à des impératifs non discutables. Cette définition varie en fonction des domaines : juridique, économique, informatique ou encore psychologique.

Henry & al. (2001 :16 , 17) se sont eux intéressés aux procédures d'entreprise. En effet, pour eux, une procédure est « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat ». La procédure est donc caractérisée par une succession d'opérations, l'atteinte d'objectifs précis et par un ensemble d'acteurs concourant à l'exécution de ces opérations.

De cet ensemble de définitions, nous pouvons retenir de la procédure et plus spécifiquement de la procédure d'entreprise, qu'elle décrit l'ensemble des activités qui s'enchaînent de manière chronologique pour atteindre un objectif dans le contexte d'une organisation de travail. Elle est issue de la désagrégation des processus et peut, à son tour, être subdivisée en tâches ou opérations. Elle systématise donc l'organisation et la politique de l'entreprise pour l'atteinte de ses objectifs.

2.1.2 Typologies des procédures

Le manuel de procédures va se décomposer en plusieurs volumes en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise. Ce découpage, répond généralement au découpage de l'entreprise par directions, départements ou services mais peut être croisé avec un découpage par fonctions ou par types d'usages. Le découpage par types d'usage permet de faire une distinction des procédures en fonction du type d'utilisation auquel elles renvoient. Ce sont : les procédures d'exploitation, périodiques et exceptionnelles.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

2.1.2.1 Les procédures périodiques

Elles concernent les activités liées à l'exploitation dans la mesure où elles touchent à l'intégrité voire à la sécurité de l'organisation. Ce sont notamment les sauvegardes, maintenances, contrôles, essais.

2.1.2.2 Les procédures d'exploitation

Elles concernent les activités liées aux fonctions courantes de l'exploitation de l'entreprise.

2.1.2.3 Les procédures exceptionnelles

Ces procédures traitent des cas d'urgence, des lancements, des régimes transitoires ou des arrêts spéciaux. Elles peuvent faire l'objet d'un regroupement dans un volume spécialisé. Du fait de leur utilisation peu fréquente et de leur caractère sensible, ces procédures doivent être particulièrement soignées sur le plan de la précision et de la clarté.

2.1.3 Caractéristiques des procédures

Les procédures sont élaborées à partir des politiques de l'entreprise et requièrent quatre principales qualités. Elles doivent, en effet, être claires, réalistes, courtes et utiles.

2.1.3.1 Claires

L'équipe de rédaction doit éviter les phrases à double négation, les mots qui peuvent être lus de travers, les mots étrangers. Les procédures doivent être écrites dans le langage le plus simple possible afin de faciliter leur compréhension.

2.1.3.2 Réalistes

Les procédures doivent refléter la réalité et le besoin de l'entreprise ou du service concerné. Elles doivent également être faciles à appliquer et à mettre à jour.

2.1.3.3 Courtes

Cette qualité est requise afin de favoriser leur lecture et la mémorisation des tâches respectives par les utilisateurs.

2.1.3.4 Utiles

Elles doivent pouvoir apporter les renseignements nécessaires aux personnes qui sont concernées par l'information.

Ces qualités sont également valables pour les graphiques intégrés au manuel. De plus, le manuel de procédure doit être facile d'accès c'est-à-dire disponible continuellement et à la portée des utilisateurs. Son texte doit : découper en paragraphes courts, mettre en valeur l'expression des conditions initiales, être rédigé selon la séquence (verbe-complément), poser un repérage précis des lieux et appareillages et indiquer les effets prévisibles.

2.1.4 Définition d'un manuel de procédures

Plusieurs auteurs ont réfléchi sur ce sujet et ont proposé diverses définitions au manuel de procédures. La principale remarque que nous faisons est que toutes ces définitions sont similaires en bon nombre de points. En effet, elles dégagent toute l'idée de support, de fixation de responsabilités et de groupe d'individus. En vue d'étayer nos propos, nous vous présentons les trois définitions ci-dessous.

Collins & al. (1992 :118), proposent une définition simple, facile à retenir mais globale. Ils définissent le manuel de procédures comme étant un document qui permet de répondre aux interrogations suivantes « Qui ? Fait quoi ? Quand ? Où ? Et comment? ». Pour Amboulou (2010 : 193-194), il est un « guide opératoire écrit, détaillé et rigoureusement contrôlé qui permet la description d'un savoir organisé et constitue un support pédagogique (outil de formation, aide-mémoire, mémoire de l'entreprise) ».

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

Ouaniche (2009 : 132), quant à lui présente le manuel de procédures «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 ».

La synthèse de ces trois définitions nous permet de présenter le manuel de procédures comme un document dans lequel sont regroupés l'ensemble des procédures d'une organisation ou d'un service et qui décrit de façon claire et détaillée, les fonctions, pouvoirs et responsabilités du personnel, les relations interpersonnelles et inter fonctions d'une organisation. Il s'adresse à tous les membres de l'entreprise et permet pour chaque type d'activités d'identifier et de fixer de manière claire et précise les différentes responsabilités et pouvoirs. Il constitue donc une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion de l'organisation.

2.2 STRUCTURE DU MANUEL DE PROCEDURES

Au sein d'une organisation, les procédures servent à dicter à chacun des employés ce qu'il doit faire plutôt que de spécifier de manière vague les domaines de responsabilités. Le meilleur moyen de les formaliser, c'est de les regrouper dans un manuel, communément appelé le manuel de procédures. Cependant, quels supports de représentation peuvent être adoptés pour le manuel ? Quelle architecture peut être utilisée pour le manuel de procédures?

2.2.1 Présentation physique d'un manuel de procédures

Pour BARACCHINI (2007 : 51-52), le manuel de procédures peut être formalisé sur la base de différentes méthodes allant du simple texte aux logigrammes décisionnels et aux photos. Nous allons nous intéresser principalement à deux de ces méthodes : la méthode narrative et la méthode graphique.

La méthode narrative ou « texte » consiste à rédiger dans un langage clair, précis et adapté les processus, les procédures et les tâches de l'entreprise. Quant à l'approche graphique (logigramme) qu'il considère comme plus facile à utiliser, elle est une représentation visuelle et détaillée d'un processus ou d'une chaîne de décisions. Le logigramme permet, à partir de symboles généralement admis, d'indiquer le type d'action à exécuter, la responsabilité de l'exécution et les entrées et sorties relatives ainsi que les contrôles à effectuer et les responsabilités spécifiques. Il peut également être complété par un texte explicatif. Il aide donc à représenter le déroulement des différentes étapes d'un processus. Ces deux méthodes sont complémentaires car contrairement au texte, les logigrammes ne font pas ressortir les détails nécessaires à la maîtrise de l'activité ou de la tâche. De même, la méthode narrative qui va plus en profondeur et donne les moindres détails pose un problème en matière de mémorisation qui se voit facilitée par la méthode graphique.

2.2.2 Supports de représentation

Les rédacteurs du manuel de procédures disposent d'un ensemble d'outils en vue de leur permettre de transmettre dans un langage clair et précis les procédures rédigées. Les principaux outils classiques de représentation du manuel de procédures sont : le diagramme des flux et la fiche de tâche.

2.2.2.1 Le diagramme de flux

Connu également sous le nom de « flow chart », le diagramme de flux fournit une vue globale de l'enchaînement d'une procédure en révélant les principales phases de son déroulement. Il donne la structure de base et permet du premier coup d'œil d'identifier les acteurs concernés, l'évènement déclenchant, les principales étapes, les documents circulants et le résultat escompté.

2.2.2.2 La fiche de tâche

Elle permet de répondre aux questions suivantes : qui fait quoi et comment. Elle comprend la description complète des circuits et opérations à réaliser.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

Elle met facilement en exergue l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants : ce qui est reçu et ce qui est transmis.

De ces deux outils dérivent d'autres supports qui proviennent de la combinaison ou de l'utilisation de ces outils selon les besoins de l'entreprise. Ils sont appelés les supports dérivés. Tout comme les procédures, les supports de représentations doivent être adaptés aux besoins de l'entreprise et des utilisateurs. Ainsi, l'entreprise peut s'inspirer de modèles existants, combiner plusieurs modèles en vue d'obtenir le sien.

2.2.3 Architecture d'un manuel

Chaque entreprise élabore son manuel de procédures en fonction d'un modèle qui lui est propre en vue de permettre au maximum l'assimilation dudit manuel par ses utilisateurs. Aussi, en fonction de la taille ou de l'activité de l'entreprise, le manuel de procédure peut présenter une structure différente et être subdivisé en plusieurs volumes qui sont à leur tour, groupés en fonction des utilisateurs. Henry & al. (2001 : 55-59), propose la structuration suivante et identifie trois principales parties qui sont : les généralités introductives (introduction générale et sommaire), le corps central et les annexes.

2.2.3.1 Les généralités introductives

Elles constituent la première partie de la structure du manuel. Dans cette partie, il est rappelé les objectifs du manuel tout en revenant sur les raisons de sa mise en place. Les généralités donnent également des indications pratiques et orientations quant à la recherche d'informations à l'intérieur du manuel.

❖ Le corps central

Il représente la partie centrale du manuel et regroupe l'ensemble des fiches de procédures élaborées et classées selon un ordre défini par l'organisation. Chaque fiche de procédure se divise en trois niveaux qui sont la présentation synthétique de la procédure, le descriptif de la procédure et la fiche descriptive de tâches. Nguyen (1999 : 310) s'associe à Henry & al (2001 : 55-59) et propose la même structure logique pour chacune des procédures prises individuellement.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

- la présentation synthétique : elle fournit une vue générale de la procédure tout en rappelant son objectif, ses principales caractéristiques, les services émetteurs (les personnes qui ont rédigé, vérifié et validé la procédure), la liste des destinataires (utilisateurs cibles) et l'historique des mises à jour.
- le descriptif de la procédure : il se présente généralement sous forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâche. A ce niveau, l'essentiel des informations concernant la procédure est fourni : son déroulement chronologique, le nom des intervenants (individus ou services), les consignes d'exécution, l'indication des supports utilisés etc.
- la fiche descriptive de tâches : elle regroupe les explications ou informations complémentaires à l'exécution concrète des tâches de même que la description séparée et détaillée des règles de gestion ou des processus.

❖ Les annexes

Elles fournissent les illustrations complémentaires et sont composées principalement des listes des procédures classées par ordre alphabétique (index) ou par ordre d'apparition dans le manuel (sommaire), de l'organigramme de l'entreprise, du glossaire des termes techniques utilisés, etc.

A ce qui précède, nous pouvons ajouter les mentions usuelles qui sont : le nom de l'entreprise, le type d'entreprise, les procédures concernées, la date de diffusion, la date de mise à jour, la description proprement dite de la procédure et le cycle concerné sans oublier la pagination. Il est également essentiel pour l'entreprise de développer et mettre en place des standards concernant l'agencement des pages, la taille des titres et sous titres, les caractères, les icônes et couleurs utilisés etc. Ces standards sont des outils d'aide à la lecture du manuel. Les rédacteurs du manuel devront donc veiller à ce que la même structure de présentation soit conservée au sein de l'organisation.

2.3 DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

La rédaction des procédures suppose l'adoption d'un raisonnement en termes de processus d'entreprise. Il consiste à s'adapter à la réalité de l'entreprise en écrivant le "juste nécessaire" qui correspond au besoin de l'entreprise. Cette rédaction fait ressortir les interrogations suivantes : Comment rédiger les procédures ? Quelles sont les personnes chargées de la rédaction et à qui ce manuel s'adresse-t-il ? Quelle démarche doit-être suivie pour l'élaboration du manuel ? Autant de questions auxquelles nous essayerons de répondre dans cette section.

2.3.1 Préalable à la rédaction des procédures

Les procédures sont perçues comme des outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus. Aussi, la rédaction de procédures ne s'effectue pas seulement en réponse à une obligation normative, mais bien dans l'objectif de solliciter et de renforcer la réactivité de l'entreprise. Trois auteurs Henry & al. (2001 : 78-79), Berger & al. (2000 :70-72) et Nguyen (1999 : 310) s'accordent sur une phase de collecte d'informations comme préalable à la rédaction des procédures. La phase de collecte d'informations comporte deux étapes qui sont la prise de connaissance générale de l'entreprise et l'inventaire des procédures existantes. Cette phase consiste à identifier les sources d'informations et les outils qui serviront à effectuer ce recueil d'informations.

2.3.1.1 La prise de connaissance générale de l'entreprise

Cette prise de connaissance permet de s'accorder sur un programme de travail. Cette étape se résume simplement à des interviews réalisées auprès des différents acteurs, des questionnaires administrés aux différents acteurs qui animent l'activité mais aussi par l'examen de documents écrits (l'organigramme, les fiches de poste etc.) qui existent déjà au sein de l'entreprise.

2.3.1.2 L'inventaire des procédures existantes

Il consiste à lister les procédures qui existent au sein de l'entreprise et à en effectuer le classement soit en fonction de la direction, du service ou du type d'action. Cet inventaire permet d'obtenir la description par les acteurs de leurs activités mais aussi la production d'un ensemble de documents liés à l'activité.

Tableau 1 : Le tableau récapitulatif de la phase de collecte selon les auteurs

PHASE	ETAPES	AUTEURS		
		Henry & al.	Berger & al.	Nguyen
Collecte de données	Prise de connaissance générale de l'entreprise	✓		
	Inventaire des procédures existantes	✓	✓	✓

Source : nous-mêmes à partir de Henry & al. (2001 : 78-79), Berger & al. (2000 : 70-71) et Nguyen (1999 : 310).

2.3.2 Méthodes de rédaction des procédures

La rédaction des procédures d'une entreprise concourt à reformer l'entendement de l'entreprise dans ses missions et ses façons de les accomplir.

2.3.2.1 La rédaction des procédures selon Page

En utilisant, la méthode de Page, rédiger une procédure se présente facilement. En effet, il propose d'utiliser la méthode suivante. Tout d'abord, se demander pourquoi la procédure est rédigée, rechercher l'objectif de cette procédure, s'assurer de son importance pour la qualité du service proposé et son fondement : elle doit être basée sur une politique existante.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

Ensuite, considérer le format du texte qui favorisera au mieux la transmission et la compréhension de la procédure : écrit, diagramme, photos, organigramme, etc. Puis, identifier les écarts dans la procédure en la testant avec un utilisateur qui n'a pas été impliqué dans son développement et la réaménager sur la base de l'essai réalisé. Enfin, restituer et transmettre la procédure à la personne appropriée pour la validation et l'autorisation de publication de celle-ci.

2.3.2.2 LarédactiondesprocéduresenutilisantlaméthodePDCA(PlanDoCheckAct)

Encore appelée la roue de Deming, cette méthode consiste à :

- ❖ déterminer les problèmes posés par un processus et à définir un projet d'amélioration « Plan » ;
- ❖ appliquer la solution retenue « Do » ;
- ❖ confirmer ou infirmer la bonne marche de la solution « Check » ;
- ❖ modifier le processus en conséquence ou à réétudier une autre solution si celle imaginée et retenue semble ne pas fonctionner « Act ».

L'application de cette méthode à la procédure, nous permet de suggérer le tableau ci-dessous.

Tableau 2: La rédaction des procédures selon la méthode PDCA

PHASES	DETAILS	METHODE CORRESPONDANTE
Phase 1	<p>a) Définir et formaliser au moyen d'un <i>cahier des charges</i>, la qualité de l'information attendue dans cette procédure et les objectifs de rédaction : public ciblé, utilisation, opérationnalité, modalités de construction et déploiement afin d'éviter toute dérive éventuelle ou d'oublier les raisons essentielles de ce projet ;</p> <p>b) Mettre d'emblée toute l'entreprise sur la même longueur d'onde quant à son motif, l'intérêt opérationnel, stratégique et la réalisation de la procédure en question ;</p> <p>c) Constituer un groupe de travail par thèmes, par acteurs et commanditaires de la procédure etc.</p>	PLAN
Phase 2	<p>a) Consulter et lister tous les éléments pouvant nourrir ce projet : ressources, documents existants, spécifications, recommandations relatives au processus. Il importe également de prendre en considération la taille de l'organisation et les fonctions transversales de l'entreprise ;</p> <p>b) Mener des entretiens exhaustifs individuels pour recueillir des informations sur la réalisation des activités en rapport avec le processus étudié ;</p> <p>c) Identifier et qualifier les interfaces lors desquelles sont transmises les informations et les données essentielles du processus. C'est de ces interfaces que naissent la plupart des omissions, redondances et incohérences;</p> <p>d) Monter une première ébauche de la procédure (diagramme, logigramme ou liste des tâches et données associées) spécifiant le plus simplement possible : qui fait quoi, comment et avec quoi.</p>	DO

Phase 3	Soumettre cette ébauche aux personnes ayant participé aux entretiens et personnes concernées pour vérification.	CHECK
Phase 4	Amender l'ébauche à partir des modifications ou ajouts résultant de sa soumission.	ACT
Phase 5	<ul style="list-style-type: none"> a) Vérifier et valider la procédure auprès des personnes concernées ; b) Restituer et remettre à la direction et/ ou commanditaire(s) la procédure rédigée pour vérification et validation au regard du cahier de charges initial du projet ; c) Tester et expérimenter la procédure (simulation par exemple de la réalisation concrète de la "procédure de retrait de produits alimentaires à risque" en interne auprès du personnel comme auprès des différents acteurs externes pour vérifier sa faisabilité et réalisme : temps de réaction et efficacité) ; d) Faire un bilan et une évaluation des tests effectués ou des simulations réalisées auprès de la direction et/ ou commanditaire(s) pour approbation ou décision de mise en place d'actions correctives. 	CHECK
Phase 6	Faire valider définitivement par les autorités compétentes, la procédure. La phase du déploiement est lancée et se concrétise par l'information et la communication interne sur la procédure.	ACT
Phase 7	Faire un bilan et une évaluation du déploiement effectué auprès de la direction et/ ou commanditaire(s) avec les indicateurs tel que définis préalablement pour adoption finale et maintien.	CHECK

Source : nous-mêmes à partir de DIAZ (2012).

La procédure est donc structurée pour fournir les détails sur :

- ❖ le périmètre d'action, en spécifiant son but et sa portée c'est-à-dire la zone couverte et les éventuelles exclusions;
- ❖ la personne responsable de la mise en œuvre de la procédure ;
- ❖ le contenu exact de la procédure ;
- ❖ les documents à être utilisés en complément de la procédure ;
- ❖ la liste des rapports résultant de l'utilisation de la procédure, le lieu et la durée de leur conservation;
- ❖ l'accord signé et daté de la personne autorisant la procédure.

L'entreprise peut mettre en place des indicateurs ou éléments de surveillance pour le déploiement des procédures. A titre d'exemple, nous pouvons citer , le taux de consultation des manuels, le point d'avancement sur la révision de documents ou sa régénération, le taux de satisfaction des utilisateurs d'information internes ou externes ou encore des indicateurs directement associés au processus concerné par la procédure pour connaître l'incidence de l'information nouvelle dans son application concrète (sa valeur ajoutée c'est-à-dire la performance sur le processus).

2.3.3 Acteursdumanueldeprocédures

Le travail de conception du manuel de procédures est confié à une équipe de travail composée des membres de l'entreprise qui sera également responsable de l'implémentation de ces procédures et de l'amélioration de leur conformité.

Le rédacteur d'une procédure doit fréquemment s'interroger sur l'importance des informations qui lui sont fournies. L'objectif poursuivi à travers ce questionnement est d'aider le rédacteur à offrir de la manière la plus précise possible, tous les renseignements utiles aux acteurs. Il est peut être choisi aussi bien parmi les cadres qui sont en hiérarchie directe des futurs utilisateurs que parmi les utilisateurs de base (les opérationnels) car cette fonction nécessite en plus d'une bonne compréhension des processus, des qualités de conceptualisation, voire des connaissances d'organisation pour les travaux d'analyse et de rédaction.

Les rédacteurs, une fois désignés, se voient attribuer la liste des procédures qu'ils ont à étudier et à formaliser. Ils vont par la suite, pour chaque procédure, préparer la chemise-procédure et démarrer les interviews. Toutefois, certaines tâches requièrent l'appui de spécialistes : consultants externes, bureaux de méthodes lorsque l'analyse fait appel à des connaissances techniques précises.

Au cours de la rédaction du manuel, il est impératif d'identifier les différentes personnes en charge de la modification, de la mise à jour mais aussi la méthode à appliquer pour intégrer cette modification dans l'entreprise. Une fois, le document rédigé par le groupe de travail, il doit être validé par l'ensemble des collaborateurs concernés et libéré par la direction ou le responsable du projet. Il sera, par la suite, communiqué au personnel concerné pour la mise en application. Tous les postes de l'entreprise du planton au directeur général sont concernés par le manuel de procédures même si le nombre d'instructions varie en fonction du grade de l'intéressé.

Le manuel de procédures s'adresse donc 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 de l'entreprise, respecter les lois et règlements en vigueur, fiabiliser les informations comptables et financières.

2.3.4 Etapesderédactiond'unmanueldeprocédures

Henry & al. (2001 :77-96), propose six principales étapes qu'il regroupe en deux sous groupes : la phase de préparation et l'enquête par procédure.

2.3.4.1 Laphasepréparatoire

Dans cette phase, les personnes en charge de la rédaction du manuel doivent : procéder au listing de l'ensemble des procédures (inventaire), définir un code de classement de ces procédures et préparer des dossiers par procédures.

❖ L'inventaire

L'équipe chargée de la rédaction du manuel doit dresser une liste initiale de l'ensemble des procédures de l'organisation. Pour cela, aidée de chaque département de l'entreprise, elle va se contenter de faire un tour d'horizon assez large des missions et objectifs à l'intérieur de

chaque unité sans se focaliser sur l'idée d'un bon découpage des processus. Après cette revue d'ensemble, l'équipe doit procéder au tri des procédures trouvées.

A ce niveau, la liste obtenue peut être hiérarchisée en fonction des missions processus, procédures, tâches etc. Cette hiérarchisation s'accompagne simultanément d'un classement en sous ensembles : les opérations faisant parties d'une même procédure ou les procédures incluses dans un même processus, etc. Puis, l'équipe procède, dans la mesure du possible, au rattachement des procédures répertoriées aux directions, services ou encore postes de travail concernés. Une fois établie, cette liste est finalement répartie entre les différents rédacteurs, pour une rédaction selon un ordre de priorité.

❖ Lecodedeclassement

C'est une combinaison alphanumérique qui permet d'effectuer une codification des fiches de procédures : en sous ensembles, par famille, directions ou services, par type d'activités etc. Cette codification consiste à définir un numéro de classement qui, par la suite, facilitera la recherche et le stockage des fiches de procédures.

❖ Lesdossiersparprocédures

Chaque rédacteur doit, pour chaque procédure qui est de son ressort, établir un dossier de travail. Encore appelée « chemise de procédure », le dossier de travail doit comporter les informations permettant d'identifier la procédure, de suivre le déroulement de l'enquête et de contrôler son avancement.

2.3.4.2 L'enquêteparprocédure

C'est la deuxième et dernière phase de la démarche d'élaboration du manuel de procédures. Elle consiste à obtenir une description globale de chaque procédure, réaliser des interviews, rédiger les procédures et contrôler la validité des documents rédigés.

❖ Ladescriptionglobale

Le rédacteur doit pour chaque procédure à sa charge, identifier l'individu susceptible de lui fournir une vue d'ensemble ou vision complète de la procédure et programmer un entretien avec celle-ci. Cet entretien préalable permet de contrôler l'existence d'une procédure donnée et ses éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs concernés et d'établir la

liste des personnes à interviewer pour obtenir la description exhaustive de la procédure. Selon Henry & al. (2001 : 85), l'identification de la procédure découle de la définition de son point de départ (évènement déclenchant) et de son point d'arrivée (le résultat).

❖ Les interviews et la rédaction

L'interview poursuit l'objectif suivant : reconstituer l'ensemble des tâches et opérations composant la procédure en vue d'acquérir une connaissance précise de chacune des procédures. Ainsi chaque rédacteur va procéder dossier après dossier aux interviews nécessaires et également à la collecte de documents écrits ou supports techniques nécessaires à la rédaction finale. Ces interviews sont suivies des travaux d'analyse et de rédaction.

L'analyse, préalable à la rédaction, permet au rédacteur à partir de ses notes et des documents reçus lors des entretiens, de dérouler les enchaînements, de situer l'importance des tâches, clarifier les informations reçues et les restituer. Ces actions permettront ultérieurement aux intéressés de prendre des mesures d'organisation. Pour le travail de rédaction, le rédacteur doit d'abord dresser une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme de flux. Il devra repasser chaque étape dans l'ordre chronologique en montrant comment le résultat final est atteint. Aucune modification ne doit être apportée à la retranscription des notes et autres documents avant la compilation et la formalisation. Cette modification relève uniquement de la hiérarchie.

❖ La validation des documents rédigés

Chaque procédure doit subir des phases de vérification et de contrôle avant toute diffusion officielle dans l'entreprise. Deux grandes étapes sont généralement admises. La première consiste à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés, c'est le contrôle de conformité à la réalité. La seconde concerne la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours et consiste à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. La diffusion des procédures n'est possible qu'à la suite de la seconde étape de validation.

A l'instar Henry & al. (2001 : 78-94), d'autres auteurs se sont intéressés à la rédaction du manuel de procédures. Ce sont Berger & al. (2000 : 70-72) et Nguyen (1999 : 310-311). A partir de leurs écrits, nous avons identifié les phases suivantes :

❖ laphasedecollectededonnees

Cette phase a précédemment été évoquée dans le préalable à la rédaction des procédures.

❖ laphasedetraitementdedonnees

Cette phase regroupe l'analyse des données collectés et l'élaboration de la cartographie des risques. Elle permettra donc de déceler les forces et faiblesses comprises dans les procédures ainsi que les risques afférents mais aussi d'associer aux processus, les risques pouvant entraîner une perte et ainsi avoir une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé.

❖ laphasedevalidationetdediffusiondumanuel

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, le manuel fera l'objet d'une large diffusion au sein de l'entreprise afin de permettre à tout le personnel de s'approprier l'outil. Cette diffusion est faite sous la décision de la direction générale qui utilise différents canaux de communication tels que le tableau d'affichage, l'intranet etc.

❖ laphasedesuivietevaluationdesprocedures

Le suivi de ces procédures consistera à effectuer des tests de conformités afin de s'assurer de leurs applicabilités. C'est à l'issue de ces tests que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. L'ensemble de ces techniques de rédaction peut-être regroupé dans le tableau suivant :

Tableau 3 : La synthèse sur le processus d'élaboration d'un manuel de procédures

PHASES	ETAPES	AUTEURS		
		Henry & al.	Berger	Nguyen
Phase de collecte de données	Inventaire des procédures existantes	✓	✓	✓
Phase de traitement des données	Evaluation de l'existant	✓		✓
	Elaboration de la cartographie des risques	✓	✓	✓
Phase de validation et diffusion des procédures	Rédaction des procédures	✓	✓	✓
	Validation des procédures et du manuel	✓	✓	✓
	Diffusion du manuel	✓	✓	✓
Phase de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre	Suivi et évaluation de la mise en œuvre	✓		✓
	Recommandations	✓		✓

Source : nous-mêmes à partir de Henry & al. (2001 : 78-94) ; Berger & al. (2000 : 70- 72) ; Nguyen (1999 : 310-311).

L'élaboration est présentée comme une nécessité de gestion pour les entreprises et les associations et repose sur un principe essentiel celui de présenter le contenu dans un langage clair et attractif pour éviter d'éventuelles réticences. Cette rédaction peut parfois s'étendre sur plusieurs années, selon la taille de l'entreprise et la complexité de son organisation. Lorsque l'entreprise souhaite assurer un contrôle adéquat et faciliter les mises à jour, elle devra se limiter à un seul manuel de procédure pour toute l'entreprise. Cependant, ce choix peut conduire à l'obtention d'un manuel trop volumineux, encombrant et perçu comme inutile. Certes certaines procédures sont communes à toute l'entreprise, par exemple la procédure de licenciement. Ces procédures communes doivent être complétées par d'autres qui sont spécifiques au service ou département concerné.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre nous permettra de présenter la démarche utilisée quant à la conception du manuel de procédure du service monétique. Cette démarche inspirée des différentes méthodes d'élaboration du manuel de procédures et des bonnes pratiques, sera adaptée à l'ensemble des processus de TOTAL SENEGAL SA. En effet, elle nous permettra de prendre connaissance de l'activité de monétique menée au sein de l'entreprise et d'en concevoir le manuel de procédures. Ainsi, après avoir présenté le modèle d'analyse, nous allons aborder les techniques de collecte et les outils d'analyse des données nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures.

3.1 MODELE D'ANALYSE

Cette section a pour objectif de faire ressortir les principales étapes de la démarche retenue. Cette démarche sera, par la suite, synthétisée au travers d'un modèle d'analyse retenu.

3.1.1 Orientationsdumanuel

Le département commercial de TOTAL SENEGAL devra mettre en place une équipe composée d'employés intervenants dans l'ensemble des processus du service monétique aussi bien des cadres que des utilisateurs de base. Cette équipe déjà imprégnée des différentes activités du service devra appréhender les principales influences à intégrer dans la définition du travail à effectuer. Les principales missions de cette équipe sont les suivantes :

- ❖ définir avec la direction du département les objectifs généraux et spécifiques assignés au manuel ;
- ❖ fixer le contenu global du manuel qui sera fonction des objectifs retenus
- ❖ déterminer la forme du manuel en tenant compte de son contenu, des destinataires ainsi que des réalités du service. A cet effet, l'équipe pourra adapter le système de référence suivant :
 - découper le manuel en cycle d'activités et affecter un code de préférence alphabétique (référence principale) à chaque cycle ;
 - paginer, mentionner la date de création avec mention originale ou mise à jour et nombre total de pages pour chaque document.

3.1.2 Planification et supervision des travaux

L'équipe devra mettre sur pied un programme des travaux à effectuer en tenant compte des moyens techniques et humains dont elle dispose. Elle devra, entre autres :

- ❖ surveiller l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation afin de prendre rapidement des mesures correctrices ;
- ❖ tenir compte de toutes les évolutions et modifications du service en actualisant systématiquement les procédures ;
- ❖ faire la synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures tout en veillant à l'homogénéité et l'exhaustivité de l'ensemble avant de le proposer à la Direction générale.

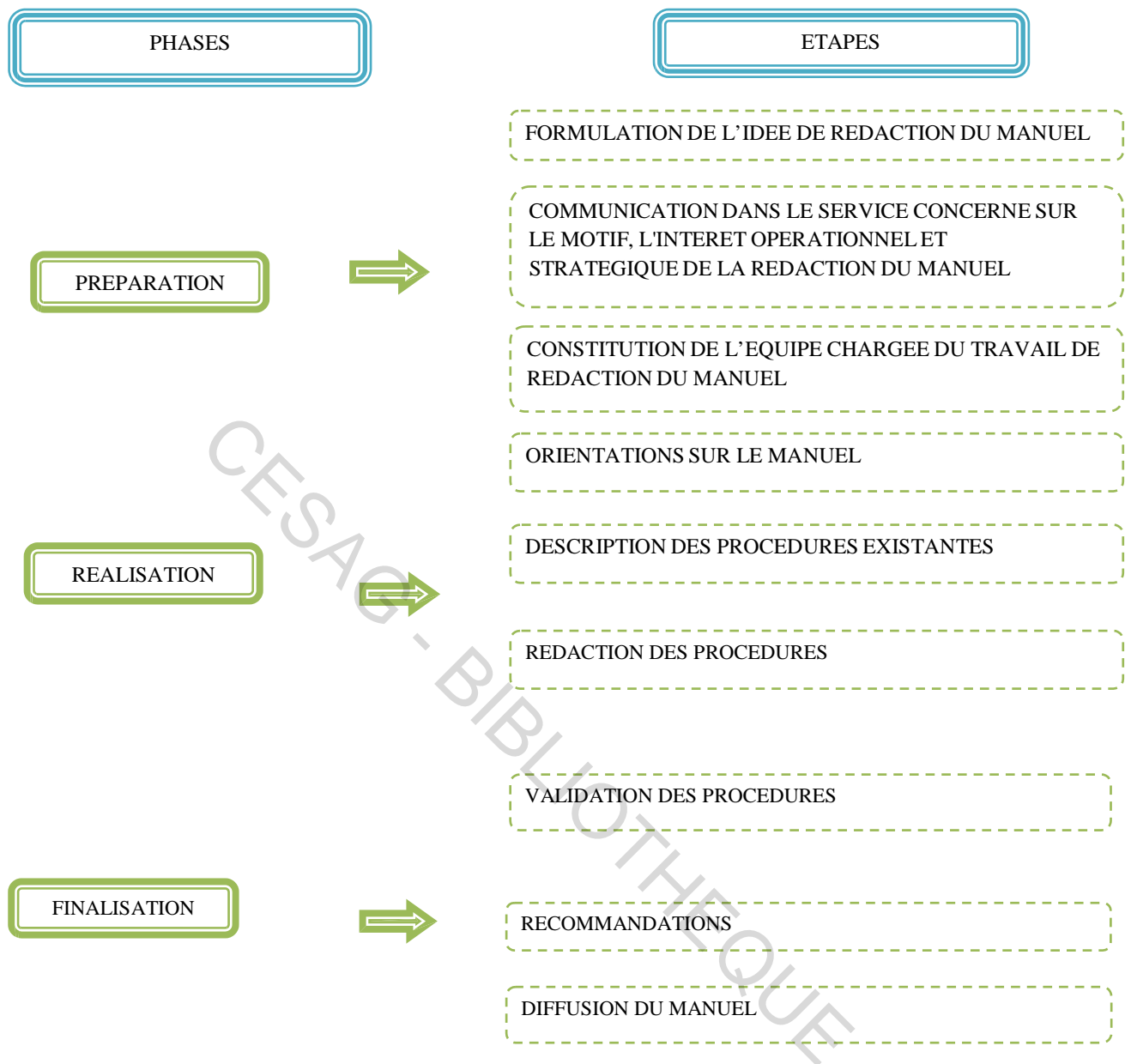
Une fois validée par les autorités compétentes, ledit manuel sera diffusé. Cette diffusion constitue la dernière étape de la démarche d'élaboration du manuel et sera réalisée en collaboration avec la direction du département.

3.1.3 Modèle d'analyse

Le schéma général de la démarche d'élaboration que nous proposons au service monétique se compose de trois phases elles-mêmes subdivisées en huit étapes. Il est illustré à travers la figure suivante.

Figure 2: Le modèle d'analyse

- ❖ Phase 1 : Préparation. Cette phase comprend la formulation de l'idée de rédaction du manuel, la communication dans le service concerné sur le motif, l'intérêt opérationnel et stratégique de la rédaction du manuel, la constitution de l'équipe chargée du travail de rédaction du manuel et les orientations sur le manuel ;
- ❖ Phase 2 : Réalisation. Elle comprend la description des procédures existantes et la rédaction des procédures ;
- ❖ Phase 3: Finalisation. Elle comprend la validation des procédures, les recommandations et la diffusion dudit manuel.



Source : nous-mêmes

3.2 TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES

Notre objectif est de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion du service monétique. Ainsi, la collecte des données se fera auprès des différents responsables et employés de l'entreprise. Nous le ferons à travers l'analyse

documentaire, les interviews et l'observation. Ces techniques nous permettront d'obtenir aussi bien des données qualitatives que quantitatives.

3.2.1 Analysedocumentaire

Elle consiste à étudier l'ensemble de la documentation existante et relative au service monétique pour identifier les différents concepts liés à son activité : organigramme, règlement intérieur, documents relatifs à l'exécution des activités, rapport d'activités, etc. Cette analyse permet de repérer dans les différents documents, les éléments d'informations essentiels, de les traiter et de les synthétiser. Nous parviendrons ainsi, à travers cette étape, à détecter les écarts et ferons les analyses et interprétations y afférentes.

3.2.2 Observations

Nous allons également observer de nous-mêmes, les processus, activités, tâches ou comportements se déroulant au sein du service monétique de TOTAL SENEGAL S.A pendant une période de six mois. L'observation consistera à observer les comportements des agents sur le terrain dans l'exécution des tâches au travail. Elle permettra de s'assurer de l'exécution des méthodes de travail en fonction des consignes préalablement établies par la Direction. Cette observation se veut directe et participante pour permettre le constat immédiat des différents phénomènes mais aussi car nous avons au cours de ses six mois participé à la vie de l'organisation.

3.2.3 Interviews

Défini comme un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, l'interview est une donnée très importante pour la description des processus et l'obtention d'informations de qualité. Nous allons donc dans le cadre de notre travail, réaliser des entretiens avec le chef de service monétique, les commerciaux du service et certains employés du service après vente avec lesquels le service monétique traite. Ces entretiens vont permettre de rassembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique.

Ces différents outils interviendront surtout dans la phase de description et de rédaction des procédures. Pour la phase de préparation, nous allons utiliser l'analyse documentaire surtout

l'organigramme du service pour pouvoir identifier les différentes personnes avec lesquelles nous devrions par la suite interagir pour obtenir les informations nécessaires à notre étude.

3.3 OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES

Les données collectées seront analysées à l'aide des outils suivants : les flow chart, des tests de permanence et des sondages.

3.3.1 Flow-chart

Le flow chart est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. Il permettra de représenter physiquement la succession des phases des processus du service. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases.

3.3.2 Testsdepermanence

Ces tests permettront de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient en complément des descriptions obtenues lors des entretiens.

3.3.3 Grilled'analysedestâches

La grille, photographie à l'instant T de la répartition de travail, poursuit les objectifs suivants à savoir déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, analyser la charge de travail par agent, identifier la structuration et la manière dont la tâche est effectuée.

Ce chapitre nous a permis de dérouler la démarche que nous allons adopter pour l'élaboration du manuel de procédures du service monétique de TOTAL SENEGAL S.A. Cette démarche a été synthétisée au travers d'un modèle d'analyse. Ce modèle structuré selon quatre principales phases retrace l'ensemble de la démarche d'élaboration depuis la formulation de l'idée jusqu'à la diffusion et la mise en application du manuel. Nous avons également présenté les techniques et outils de collectes de données qui nous seront utiles dans le cadre de nos travaux.

CONCLUSION

Les instruments de paiements de ces dernières années : les espèces, les chèques et les virements ont aujourd'hui laissé place à de nouveaux plus efficaces et plus sûrs proposés par la monétique. L'objectif assigné à celle-ci est la facilitation des paiements. C'est ce que nous avons essayé de présenter tout au long du premier chapitre en mettant l'accent sur les outils et les aspects techniques de la monétique de même que sa manifestation en Afrique.

Nous avons également mis en évidence l'importance du manuel de procédures comme garant de l'exécution des opérations et des tâches au sein d'une entreprise. En effet, le manuel de procédures est présenté comme un document qui décrit de manière concrète et la plus précise possible l'ensemble des activités et des tâches de l'entreprise. C'est un outil de travail qui permet à l'entreprise de mieux s'organiser grâce à une meilleure définition des responsabilités. Il est également un facteur de décentralisation car il facilite l'éloignement entre les responsables hiérarchiques et les exécutants. Il doit être rédigé dans un langage commun qui donne de la fluidité à l'organisation.

Cette partie nous a aidé à fournir les pré-requis nécessaires pour une meilleure compréhension l'activité monétique et de l'importance du manuel de procédures. Nous allons maintenant entamer la partie pratique de ce mémoire qui consistera à appliquer la démarche d'élaboration du manuel de procédures dans l'entreprise hôte : TOTAL SENEGAL SA.

DEUXIEME PARTIE :
FORMALISATION DES PROCEDURES
DU SERVICE MONETIQUE

INTRODUCTION

Les compagnies pétrolières sont des entreprises dont l'activité est liée à l'exploitation du pétrole. Bien que, selon Mathieu (2011 :45-48), les principales réserves se situent dans le Moyen-Orient, le marché du pétrole est caractérisé par une forte dominance occidentale. Regroupées le plus souvent sous la forme de société mère-filiales, ces entreprises sont non seulement les plus anciennes mais bénéficient également des techniques les plus avancées du marché du pétrole. Grâce à ce regroupement, ces entreprises ont pu augmenter leur poids dans l'économie mondiale.

Cinquième du classement mondial des compagnies pétrolières, le groupe TOTAL est actif sur tous les segments de l'industrie pétrolière et gazière, dans le secteur de la chimie de spécialités et se positionne dans le domaine des énergies nouvelles. La part de l'Afrique dans ce positionnement n'en est pas moindre. En effet, elle représentait déjà en 2004, 42 % de la production de liquides (pétrole et condensats) du groupe soit 730 kbbls /j. Ainsi, au 31 décembre 2013, son périmètre de consolidation se composait de 883 sociétés.

Cette deuxième partie sera traitée en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la découverte de TOTAL SENEGAL SA afin de cerner ses différentes caractéristiques, son mode de fonctionnement et son organisation. Dans le second chapitre, nous allons nous intéresser au service monétique de l'entreprise en procédant à la description du mode opératoire des activités du service. Le troisième chapitre quant à lui sera consacré à l'analyse des procédures existantes afin d'identifier les dysfonctionnements dans l'enchaînement logique des tâches et d'en vérifier l'impact. Il sera associé à un volet recommandations en vue de compléter et améliorer les procédures existantes.

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE TOTAL

SENEGAL SA

Ce chapitre se subdivisera en trois sections. La première section nous servira à donner un ensemble d'informations sur TOTAL SENEGAL SA. La seconde nous servira à présenter un des services de l'entreprise : le service monétique qui nous a accueillis dans le cadre de notre visite d'entreprise. Quant à la troisième section, elle sera consacrée uniquement à la présentation des activités du service.

4.1 ORGANISATION DE TOTAL SENEGAL S.A

Filiale pilote du groupe en Afrique, TOTAL SENEGAL est une société anonyme au capital de 3 257 770 000 F CFA, dont le siège est à Dakar, capitale du Sénégal.

L'entreprise est spécialisée dans la distribution de produits pétroliers variés et de lubrifiants à des entreprises de tous les secteurs d'activités. Elle a pour mission de fournir des produits de qualité à l'ensemble de sa clientèle.

4.1.1 Organisation générale de l'entreprise

L'entreprise TOTAL SENEGAL SA dispose d'un comité de direction qui arrête les décisions stratégiques et assure la mise en place et le suivi des plans d'action de la filiale. Le comité de direction est présidé par le Directeur Général (Thibault FLICHY depuis 2012) et est nommé pour une durée de trois années. Ce comité s'appuie sur sept directions qui sont la direction exploitation ; la direction commerciale spécialités ; la direction commerciale réseau & communication ; la direction administrative et financière ; la direction juridique et des ressources humaines ; la direction audit, achats, qualité, sécurité et environnement et la direction des relations extérieures et du développement durable

4.1.2 Participations dans d'autres sociétés

TOTAL SENEGAL S.A est également détentrice de participations dans d'autres entreprises.

4.1.2.1 La Société d'entrepôts des Produits Pétroliers (SPP)

Détenue à 100%, elle est située à km 4,5 boulevard du Centenaire de la commune de Dakar. Cette entreprise dispose de deux dépôts de stockage de produits pétroliers: SPP produits blancs et SPP produits noirs au quai de pêche du port autonome de Dakar. Elle stocke et livre les produits suivants : l'essence Super, l'essence Ordinaire, l'essence Aviation (Jet A1), le Gas Oil, le pétrole Lampant, le diesel Oil et l'essence Pêche.

4.1.2.2 La Société de Manutention de Carburants Aviation Dakar Yoff (SMCADY)

Détenue conjointement par Total SENEGAL et SHELL (50% chacune), SMCADY stocke et livre essentiellement l'essence Jet A1 pour l'aviation. SMCADY se trouve à proximité de l'Aéroport International Léopold Sédar SENGHOR.

4.1.2.3 La Société Dakaroise d'Entreposage (SDE)

Détenue à 50%, cette société est un dépôt de produits noirs dédié à la centrale d'électricité du cap des biches. Elle stocke et livre essentiellement du fuel lourd destiné à la centrale SENELEC du cap des biches.

Des participations moins importantes sont possédées : 5% dans la Société de Régénération des Huiles Minérales (SRH) et 6,80% dans la Société Africaine de Raffinage (SAR). L'entreprise est également propriétaire de trois centres emplisseurs de gaz situés respectivement à Mbao, Saint-Louis et Kaolack grâce auxquels elle commercialise le gaz butane en vrac et en bouteilles.

4.1.3 Activités de TOTAL SENEGAL SA

TOTAL SENEGAL exerce ses activités sur toute l'étendue du territoire sénégalais dans la distribution de produits pétroliers. Cette distribution regroupe l'ensemble des opérations de stockage, de transport, de conditionnement, de vente et de livraison aux consommateurs des multiples produits finis issus du raffinage. L'entreprise a pour mission de fournir du carburant de qualité à ses clients. A cet effet, l'entreprise s'est engagée dans la démarche qualité en procédant à un certain nombre de certifications. En effet, TOTAL SENEGAL a entamé son processus de certification, en certifiant ISO 9001 version 2000, ses activités Gaz.

Cette certification couvre les activités industrielles du Centre Emplisseur Gaz de MBAO, la mise en place et l'entretien des installations Gaz chez le client, la livraison de butane commercial vrac et la Facturation/Encaissement. En Septembre 2006, le périmètre de certification a été élargi aux Centres Emplisseurs Secondaires Gaz de Kaolack et de Saint Louis (Annexe 6, page 107-108). En Novembre 2009, cette certification a été renouvelée à la version 2008, faisant de Total SENEGAL, la 1ère filiale du Groupe Total à être certifiée en Afrique de l'Ouest, et la 2ème en Afrique dans ce domaine d'activités. Les autres activités ne sont pas restées en marge. Ainsi en 2008, TOTAL SENEGAL SA entreprend la certification de son réseau de stations services dans la région de Dakar et la carte entreprise à la norme ISO 9001 version 2008. Cette certification a fait de Total Sénégal, dans ces domaines d'activités, la 1ère filiale du Groupe TOTAL à être certifiée.

L'entreprise développe également des partenariats avec des jeunes volontaires et dynamiques et leur permet, après une formation continue, de devenir gérant de stations. Ces partenariats sont matérialisés au travers de la politique « jeune gérant ». Cette politique lui permet de choisir les gérants de ces stations. En effet, à la suite de sessions de recrutement, l'entreprise choisit des pompistes qu'elle forme aux rouages du métier et aux normes de sécurité. Ceux-ci ont des possibilités d'évolution et peuvent passer de pompiste à chef de piste, puis à l'assistant de boutique pour enfin devenir gérant de stations. Il est également demandé aux candidats quatre années d'ancienneté dans l'entreprise. De plus, TOTAL SENEGAL a lancé en 2013 en partenariat avec le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), une licence pour la formation de ses gérants à la gestion des Petites et Moyennes Entreprises / Industries (PME-PMI).

TOTAL SENEGAL S.A met à la disposition de ses clients, une panoplie de produits que nous avons regroupé en 10 catégories: le carburant, le gaz, les lubrifiants, le bitume, les produits d'entretien, les insecticides, les lampes solaires, les espaces Bosch, les boutiques et la carte entreprise.

4.2 SERVICE MONETIQUE

Intégrée à la panoplie de services proposés par TOTAL SENEGAL, à partir des années 2002, la monétique ne faisait pas l'objet d'un service distinct et était rattachée à la direction commerciale spécialités.

Dix années plus tard, la décision de créer un service spécifique a été prise. Mais quel est le système qui prévalait avant ce passage à la monétique ? Ainsi dans cette section, nous allons après une brève présentation de l'ancien système, évoquer l'organisation et le fonctionnement de ce service.

4.2.1 Historique

Avant les années 2000, TOTAL SENEGAL proposait un autre service à ses clients : le système de tickets ou de bons d'essence. Le système des tickets était régi par la création en interne, et ce à partir de machines spécifiques, de bons d'essence qui étaient, par la suite, mis à la disposition des clients. La confection des bons d'essences était confiée au SAV-Back office. Cependant, quelle raison a poussé la migration vers la monétique et l'arrêt de l'ancien système ? La migration vers la monétique a été opérée pour un souci de sécurité car les bons, une fois émis pouvaient être utilisés par tout individu y ayant accès. La monétique est donc présentée comme un système sécurisant permettant de pallier les insuffisances du système de bons d'essence.

4.2.2 Organisation du service monétique

Au sein de TOTAL SENEGAL, deux directions commerciales cohabitent : la direction commerciale spécialités et la direction commerciale réseau & communication. De par l'organigramme, le service monétique est rattaché à la direction commerciale réseau et communication. En plus du chef de service, le service monétique comprend deux délégués cartes et deux ingénieurs cartes et évolue sous la coupole du chef de service monétique et e-business. Le service comprend en tout six employés.

4.2.3 Fonctionnement du service de monétique

L'accès aux locaux est possible de 8h à 16h45 sauf le vendredi où la fin de la vacation a lieu quinze minutes plus tôt soit à 16h30. Ces horaires sont entrecoupés par une pause-déjeuner entre 12h30 et 14h. Les membres de l'équipe monétique, généralement appelés « commerciaux » disposent chacun d'un bureau qui est accessible via le hall C « section service commercial ». Ceux-ci sont identifiés chacun par un code dans le logiciel SAP (Systems Applications and Products in Data Processing).

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

La répartition du portefeuille de clients entre ses commerciaux a été effectuée, au départ, en fonction des secteurs d'activités. Par exemple :

- ❖ SE7 s'occupe des ambassades, organisations internationales telles que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- ❖ SE6 s'occupe des banques ;
- ❖ SE1 s'occupe des clients de l'administration sénégalaise (ministères, directions).

Mais par la suite, avec la prospection chaque commercial étoffe son portefeuille comme il le peut. Aujourd'hui, ils ont tous des portefeuilles mixtes.

En vue de permettre aux commerciaux d'assurer leurs fonctions et d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, un système d'astreinte a été mis en place pour leur permettre à tour de rôle d'aller en clientèle (rencontrer leurs clients et s'enquérir de la qualité du service proposé ou faire des prospections en vue d'en trouver de nouveaux). De ce fait sur les quatre commerciaux, deux restent obligatoirement au siège en vue de s'occuper des clients. C'est à ce moment que le système des binômes prend tout son sens car en fonction des affectations des binômes, les commerciaux présents s'occupent des clients de leurs binômes sortis. La gestion des astreintes est réalisée via l'élaboration de calendriers qui détaillent les permanences et sorties en fonction des jours.

4.3 PRODUITS ET SERVICES DU SERVICE MONETIQUE

Le produit proposé par le service monétique est la carte Entreprises. Cette carte permet aux clients d'avoir accès aux services proposés par TOTAL SENEGAL dans l'ensemble des stations. Cependant, plusieurs autres produits lui ont été associés en vue de faciliter son utilisation : extranet et e-billing.

4.3.1 LacarteEntreprise:caractéristiquesetparticularités

La carte Entreprise est une carte destinée aux entreprises indépendamment de leur secteur d'activités. Ainsi, le service compte parmi sa clientèle des entreprises de services, de transport, de Bâtiments et Travaux Publics (BTP), de distribution, des organismes non gouvernementaux mais aussi des ministères, des ambassades, etc. C'est un moyen de paiement de carburant, accepté sur 114 stations-service équipées de terminaux électroniques, qui permet de répondre aux objectifs de sécurité et de contrôle.

4.3.1.1 Lasécurité

La carte est munie d'une puce électronique moderne et est protégée par un code confidentiel à quatre chiffres. Seule la personne qui en est détentrice peut l'utiliser. En cas de perte ou de vol, la carte est facilement opposable et remplaçable et en cas de saisie consécutive de trois codes faux, elle se bloque automatiquement.

4.3.1.2 Lecontrôle

La carte permet aux clients, un contrôle personnel des dépenses en vue d'une gestion optimale du budget carburant qui leur est affecté. En effet, après chaque transaction en station, un ticket sur lequel figure les détails relatifs à l'opération est remis au client. Ce sont :

- ❖ la date et l'heure de la transaction ;
- ❖ la quantité consommée et la station-service ayant servi ;
- ❖ la nature du produit consommé ;
- ❖ le montant total de la transaction ;
- ❖ le solde restant sur la carte etc.

Les clients ont le choix entre sept options pour leur carte Entreprises. Ce sont les options : 1, 2, 3, 4, 6,11 et 12.

- option1:Tousproduits

La carte option tous produits, donne accès à une large gamme de produits dans les stations-service. En effet, elle donne accès au carburant (essence, super, gasoil), aux lubrifiants, à l'entretien automobile, aux magasins et quotidiens et à la boutique « Citydia Express ».

- option2 : Essence, Super

Cette option permet au détenteur de la carte de s'approvisionner uniquement en essence ou super dans les stations services.

- option3 : Essence, Super, Lubrifiants

La carte option 3 permet à son détenteur de s'approvisionner en essence ou super mais également de se fournir en lubrifiants dans les stations services.

- option4 : Gasoil

Cette option permet au détenteur de la carte de s'approvisionner uniquement en gasoil dans les stations services.

- option6 : 2 temps

Le 2 temps est un carburant spécifique aux motocyclettes et aux scooters. Cette option permet donc au client, dans les stations-service, de s'approvisionner en cette catégorie de carburant.

- option11 : Super et Gasoil

La carte option 11 permet à son détenteur de s'approvisionner dans les stations services en deux types de carburant précis : le super et le gasoil.

- option12 : Lubrifiants - Entretien

Avec cette option le client peut, en stations-service, acheter des lubrifiants pour son véhicule et profiter de l'entretien automobile.

4.3.2 Typologiesdescartesetformulesd'abonnements

En fonction du mode de paiement de l'entreprise-client, il existe deux types de cartes Entreprises : la carte Entreprise Porte Monnaie et la carte Entreprise Post Facturée.

4.3.2.1 LacartePorteMonnaie (PM)

C'est un mode prépayé à partir duquel le client ne consomme que le montant dont il dispose dans sa carte et pour lequel il a payé. Cette carte a la particularité d'effectuer un report du solde disponible non consommé au cours d'un mois au mois suivant. La facture qui est envoyée au client fait mention du montant payé pour le rechargement de la carte.

4.3.2.2 LacartePostFacturée(PF)

Pour disposer de cartes PF, l'entreprise-client doit fournir une garantie bancaire. La détermination du montant de cette garantie est fonction du volume consommé (plafond de consommation) par chaque carte et du nombre total de cartes demandés.

Il est fixé à chacune des cartes PF, un plafond de consommation défini par le client. Plus le plafond est élevé, plus la garantie bancaire demandée par TOTAL SENEGAL l'est également. Pour les entreprises de grands travaux et de BTP, qui ont une consommation beaucoup plus importante, des exceptions à cette limite de plafond peuvent être réalisées. La facturation est réalisée en fonction de la consommation du détenteur de la carte : « n'est facturée que ce qui a été consommé ».

Qu'elle soit PM ou PF, la carte pétrolière a une durée de validité de cinq années renouvelable. Cependant, si après des utilisations précédentes, elle est laissée au repos pendant trois mois, elle devient inactive. De plus, TOTAL SENEGAL SA, en son service monétique propose deux formules d'abonnement à ses clients. Ce sont la formule classique et la formule Gestion Plus.

4.3.2.3 Lagestionclassique

Cette formule présente les caractéristiques suivantes, une création d'un compte séparé pour les véhicules utilitaires, un différé de règlement « 30 jours date de facturation » et une facturation faite toutes les fins de mois. La gestion classique est adaptée aux entreprises disposant de parcs automobiles moins garnis ou entrepreneurs individuels qui souhaitent récupérer facilement la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) ; cet avantage n'est pas mis à leur disposition lorsqu'ils effectuent les achats en espèces de carburant directement en stations.

4.3.2.4 Lagestionplus

Cette formule, plus adaptée aux entreprises avec une importante flotte automobile permet à celles-ci d'alléger leur suivi administratif à travers :

- ❖ la limitation du nombre de transactions par jour, des enlèvements selon la capacité du réservoir du véhicule ;
- ❖ le choix du code confidentiel, la définition d'un numéro conducteur ou codes de gestions supplémentaires pour identifier les utilisateurs d'un même véhicule ;
- ❖ la définition de plafonds d'achats pour les carburants ou les services ainsi que des plafonds par transaction ;

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

- ❖ les restrictions (géographiques et temporelles) de l'utilisation de la carte à travers notamment les choix des jours et heures d'utilisation mais aussi par la délimitation des zones d'utilisation. Ces restrictions entraînent un blocage des transactions pour les opérations non autorisées.

Réalisée au départ chaque quinzaine, la facturation est maintenant mensuelle. L'adhésion à la formule Gestion Plus par le client, lui donne accès à l'extranet. Les formules d'abonnement sont associées au mode de paiement et concourent à l'obtention de combinaisons diverses et variées. Ainsi, un client peut :

- ❖ être en gestion classique et avoir des cartes porte monnaie ;
- ❖ être en gestion classique et avoir des cartes porte facturées ;
- ❖ être en gestion plus et avoir des cartes porte monnaie ;
- ❖ être en gestion plus et avoir des cartes porte facturées ;
- ❖ ou encore combiner au sein d'un même compte des cartes PM et des cartes PF.

4.3.3 L'extranet

L'extranet est un outil de gestion qui permet aux clients de sécuriser leurs transactions et de contrôler leur budget carburant à travers :

- ❖ la consultation de l'état de leur parc automobile et la gestion de celui-ci notamment le volume des carburants consommés pour l'ensemble de la flotte et par carte ;
- ❖ la visualisation de l'ensemble de leurs cartes sous forme de statistiques de même que les opérations effectuées (chargement, demande de nouvelles cartes, opposition) avec leurs cartes ;
- ❖ le suivi des ordres de chargements des cartes et la gestion des anomalies relatives aux cartes ;
- ❖ le téléchargement des factures relatives aux commandes passées.

C'est une plateforme web (www.mytotalfuelcard.com) que TOTAL SENEGAL met à la disposition de sa clientèle en vue de permettre à celle-ci de suivre à distance et en temps réel ses cartes. Elle apparait comme un substitut aux déplacements au siège pour les opérations courantes.

4.3.4 L'electronicbilling

Encore appelé e-billing ou facturation électronique, en français, l'electronic billing est une alternative à l'envoi par courrier ou par fax qui permet aux clients de gérer leurs factures rapidement et efficacement. L'entreprise-client fournit son adresse mail (celle de son principal interlocuteur avec le service) pour un paramétrage via le logiciel de création des factures. Ainsi, les factures la concernant lui sont automatiquement envoyées dès leur création. L'e-billing permet donc, aux clients, d'anticiper dans leur gestion en attendant la réception physique de la facture.

Dans un monde où la demande en énergie s'intensifie mais aussi se diversifie, le groupe Total SA, au travers de ses engagements pour le développement durable investit et lance des projets en vue de préparer l'avenir énergétique tout en diversifiant ses activités. Ses filiales ne restent pas en marge de ce processus.

Au Sénégal, pays situé en Afrique de l'Ouest, la présence du groupe n'est plus à démontrer. Par le biais de sa filiale TOTAL SENEGAL, le groupe propose une gamme variée de produits et services à la clientèle locale. TOTAL SENEGAL SA a pour principal actif ses stations services. Estimés à plus de 150 aujourd'hui, ces stations couvrent totalement le territoire sénégalais. Cet ensemble est composé aussi bien de stations terrestres que stations de pêche (en bordure de mer). Ces stations services sont dotées pour la plupart, en plus des pompes à carburant et des points de vente lubrifiants, de boutiques d'achats et de baies d'entretien des automobiles. De plus, dans un souci de satisfaction et de fidélisation de sa clientèle, TOTAL SENEGAL, a développé son système d'écoute clients en mettant en place des outils de traitement automatisé des réclamations clients mais également à travers des évaluations périodiques de la satisfaction de sa clientèle sur l'ensemble de ses activités.

Parmi les services énumérés dans ce chapitre, nous avons identifié la carte entreprise. Cette carte pétrolière est de la responsabilité du service monétique.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES DU SERVICE MONETIQUE

En vue de faciliter les interactions et de permettre aux membres d'une équipe d'être tous au même niveau d'information et d'accomplir leurs tâches dans le respect des objectifs individuels qui leur ont été assignés, des procédures sont généralement émises. Ces procédures, parfois de nécessité légale, ont pour principal objectif de contribuer au fonctionnement optimal de l'entreprise. Nous pouvons citer à titre d'exemple, la trésorerie et la comptabilité pour la vérification des virements bancaires faits par les clients; la caisse pour les encaissements et le Service Après Vente (SAV) qui est chargé de l'exécution des services associés à la carte notamment : le rechargement des cartes, l'opposition, etc.

Dans le cadre de son activité, le service monétique travaille en étroite collaboration avec d'autres services de l'entreprise. Ce chapitre nous servira à présenter les principales procédures en vigueur au sein du service monétique mais aussi à faire l'évaluation de ces procédures et à fournir des recommandations au service. Les procédures sont regroupées en trois catégories : les procédures financières, les procédures monétiques et les procédures de gestion de la clientèle.

5.1 PROCEDURES FINANCIERES

Au sein du service monétique, nous avons identifié quatre principales procédures financières. Ce sont les procédures d'encaissement, la procédure de gestion des impayés, les procédures d'octroi de crédit et la procédure de confirmation de soldes.

5.1.1 Procédures d'encaissements

Les services proposés aux clients sont rémunérés de diverses manières par ceux-ci. En effet, les principaux moyens de paiement admis par l'entreprise sont les suivants : les traites, les chèques, les certificats de détaxe, les reçus de versements et les virements bancaires.

Pour l'encaissement, ces moyens de paiement sont tous associés à un bordereau d'encaissement propre au service. Sur ce bordereau, figure les mentions suivantes : le nom de l'entreprise, le numéro du compte client, le mode de règlement utilisé par le client, le motif du paiement : chargement, création de compte, demande de cartes, règlement de factures, régularisation impayées, etc.

5.1.1.1 Les traites, les reçus de versements, les chèques

Ces trois moyens de paiement sont soumis à la même procédure. Dès leur réception, ils sont contrôlés en vue de s'assurer de la présence des éléments suivants: les timbres et domiciliation (pour les traites), la date, la correspondance entre le montant en chiffres et le montant en lettres, la signature (pour les chèques). Ceux-ci sont, par la suite, joints individuellement à un bordereau d'encaissement et acheminés soit par le client ou le commercial au caissier pour que le montant soit imputé au compte du client. Les bordereaux sont obligatoirement signés par les commerciaux avant leurs transmissions. En cas d'irrégularités, ils sont automatiquement retournés. Lorsque les clients se présentent avec de l'espèce, ils sont acheminés vers la banque la plus proche : le Crédit du Sénégal où une caisse est dédiée à TOTAL SENEGAL.

5.1.1.2 Les virements bancaires

Pour les virements bancaires réalisés par les clients, le commercial doit demander à un des membres de la comptabilité ou de la Trésorerie de retrouver le virement du client. Lorsqu'il le retrouve, il transmet par mail, l'extrait du compte bancaire dans lequel le virement a été fait. Cet extrait est ensuite imprimé, signé et daté par le commercial et joint à un bordereau d'encaissement rempli de la même manière qu'avec les reçus de versement ou chèques. Cependant, avant d'être transmis à la caisse, il doit obligatoirement être signé par deux autres personnes : le supérieur hiérarchique direct du commercial (N+1) ou en son absence le (N+2) et aussi par le trésorier de TOTAL SENEGAL. Ce processus de signature est également valable pour la photocopie d'extrait de virement bancaire. Lorsque la trésorerie ou la comptabilité reçoit de la banque l'extrait de virement, elle peut soit en faire une copie et la mettre à la disposition du commercial ou lui remettre l'extrait original.

En cas de remise de la copie, le même processus de signature est appliqué avant le dépôt à la caisse. Par contre, lorsque le commercial dispose de l'original, celui-ci est joint directement au bordereau d'encaissement puis acheminer vers la caisse.

5.1.1.3 Les certificats de détaxe

Les certificats de détaxe matérialisent la reconnaissance, par la législation fiscale, du droit au remboursement de la TVA à une entreprise. Utilisés comme moyen de paiement, ils sont dès leur réception, photocopiés et présentés au Trésorier. Celui-ci conserve l'original et appose sa signature sur la photocopie. La photocopie est par la suite jointe au bordereau d'encaissement et est déposée à la caisse pour imputation dans le compte du client. Les certificats de détaxe sont utilisés par TOTAL SENEGAL lors des déclarations de TVA via un système de compensation.

Tableau 4: Le tableau de synthèse sur les procédures d'encaissements

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Les traites, les reçus de versement, les chèques	Le client	Remet à son commercial, les moyens de paiements concernés.	En cas de règlement des factures échues ou de paiement d'un service associé à la carte pétrolière.	La remise peut se faire soit directement soit sous plis fermé. Lorsque les clients se présentent avec de l'espèce, ils sont acheminés vers la banque la plus proche : le Crédit du Sénégal où une caisse est dédiée à TOTAL SENEGAL.
	Le commercial	Vérifie la présence de timbres et domiciliation sur les traites, la date, la correspondance entre le montant en chiffres et le montant en lettres, la signature pour les chèques.	Dès la réception des moyens de paiements.	Le commercial joint individuellement à un bordereau d'encaissement chacun des moyens de paiement, le remplit et le signe. Par la suite, le commercial le remet au client qui l'achemine à la caisse ou le remet directement au caissier pour que le montant soit imputé au compte du client.

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Les virements bancaires	Le Trésorier	Fait une copie de l'extrait du virement reçu de la banque ou remettre directement l'original de l'extrait au commercial	Dès la réception d'un extrait de virement ou sur demande de vérification du client concerné.	Le Trésorier contacte le commercial ou est contacté par celui-ci pour la recherche de virements. Il vérifie sur le compte électronique de l'entreprise ou dans les avis de crédit reçus de la banque. Une fois identifié, il imprime l'extrait électronique ou remet l'avis de crédit ou une de ses copies au commercial. Tout extrait électronique ou copie d'extrait original est obligatoirement signé par le Trésorier avant son envoi à la caisse.
	Le commercial	Demande au Trésorier ou à un membre de la comptabilité de lui retrouver un virement.	Lorsque le client lui fait mention d'un virement qu'il a effectué.	Une fois le virement retrouvé, il est imprimé, signé (par le commercial, son supérieur hiérarchique direct (N+1) ou en son absence par le (N+2) et aussi par le trésorier), daté et joint à un bordereau d'encaissement puis est remis à la caisse.

Les certificats de détaxe	Le commercial	Photocopie le certificat de détaxe et remet l'ensemble (photocopie et original) au Trésorier.	Quand le client ne dispose pas d'autres moyens de paiements pour solder sa créance vis-à-vis de l'entreprise et propose de régler avec un certificat de détaxe.	La copie du certificat est signée par le Trésorier qui donne ainsi son autorisation pour l'encaissement. Le commercial effectue par la suite un bordereau d'encaissement et y joint la copie signée du certificat pour l'encaissement effectif.
	Le Trésorier	Accepte le moyen de paiement du client en signant la copie du certificat de détaxe.	A la réception du certificat de détaxe.	Donne son autorisation pour l'encaissement de ce moyen de paiement et conserve l'original du certificat dans ses archives.

Source : nous-mêmes

5.1.2 Procédure de gestion des impayés

Le Trésorier informe l'ensemble des services commerciaux de tous chèques revenus impayés. A cet effet, il envoie périodiquement aux chefs desdits services, l'état des chèques revenus impayés. Informés de ces impayés, les commerciaux doivent contacter leurs clients pour la régularisation de leurs impayés. Pour la régularisation des impayés, seuls sont acceptés des chèques de banques ou des versements d'espèces. Le jour de la régularisation, le client se présente avec le moyen de régularisation choisi. Le commercial contacte le trésorier pour la préparation du chèque revenu impayé et rédige une lettre de restitution de chèque. La lettre mentionne : le nom du client, les références du chèque revenu impayé, les références du moyen de régularisation, le montant et est signée par le chef de service avant d'être remise au client. Une copie de la lettre est réalisée pour que le client la décharge avec le cachet de l'entreprise, signature et date.

Tableau 5 : La synthèse sur la procédure de gestion des impayés

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le Trésorier	Fait l'état des chèques revenus impayés et envoi cet état au chef de service.	Dès la réception de l'avis de la banque.	Les avis d'impayés parviennent sous plis au Trésorier avec le chèque et les frais prélevés par la banque. Celui-ci conserve le chèque jusqu'à ce que le client régularise la situation.
Le client	Se présente avec le moyen choisi pour la régularisation (chèque bancaire ou versement en espèces)	Dès qu'il reçoit l'avis de rejet du chèque ou après avoir été contacté par son commercial.	Une fois le moyen de régularisation accepté par le trésorier, le client se rend à la caisse pour l'encaissement et revient avec le reçu de paiement qu'il remet au commercial. Une lettre de restitution de chèque lui est remise de même que ledit chèque.
Le commercial	Contacte le client pour la régularisation de son ou ses impayé(s).	Dès que le commercial reçoit l'état du chef de service ou l'information directement du trésorier.	Un bordereau d'encaissement pour le reçu de versement ou le chèque de banque est effectué par le commercial en vue de permettre la régularisation. Il rédige une lettre de restitution de chèque qu'il remet au client et conserve une copie déchargé par le client.

Source : nous-mêmes

5.1.3 Procédures d'octroi de crédit

Les clients qui optent pour le mode de paiement post facturé sont assujettis au système de Découvert Maximum Autorisé (DMA). Le DMA est fonction de divers éléments :

Tableau 6: Les éléments déterminant l'octroi du DMA

La fiabilité	Concerne la fiabilité des informations fournies par l'entreprise-client sur sa santé financière et le degré de confiance que TOTAL lui accorde quant à sa renommée et à ses activités.
L'ancienneté de l'entreprise	Synthétise la durée de vie de l'entreprise compte tenu de ses activités et de la maîtrise qu'elle a sur celles-ci.
La liquidité de l'entreprise	Est la capacité de l'entreprise à pouvoir rembourser, dans l'immédiat, ses dettes tout en poursuivant ses activités. Le commercial devra donc évaluer la liquidité de son client ou analyser la garantie qu'il apporte pour justifier sa bonne foi.

Source : nous-mêmes

Le mode de calcul du DMA peut être simplifié de la manière suivante. Il est calculé sur la base du chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise-client pondéré de 1,5 : $DMA = CA_{\text{mensuel}} * 1,5$. Cependant, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle entreprise, le chiffre d'affaires mensuel est pondéré par 2 : $DMA = CA_{\text{mensuel}} * 2$. Le DMA est paramétré par le contrôleur crédit et réévalué chaque année en fonction du chiffre d'affaires du client.

L'intervention du contrôleur crédit est nécessaire pour les clients en paiement différé, c'est-à-dire ceux auxquels l'entreprise accorde un crédit. Il veille à ce que les commerciaux en charge de ces clients ne prennent pas de risques trop importants qui pourraient s'avérer préjudiciable pour l'entreprise. Rattaché à la Direction Administrative et Financière, le contrôleur crédit est le principal requérant des fiches de synthèse, des fiches de risque clients et l'émetteur des fiches de suivi des échus et des balances présentées au cours des comités crédit. Il adopte une démarche de travail bien précise avant le comité crédit.

En effet, il établit d'abord des fiches de suivi des échus qu'il envoie au chef de service pour la répartition entre ses commerciaux. Un extrait du compte du client est joint à la fiche pour montrer la situation du client. Ces fiches portent essentiellement sur les factures non encore

réglées par les clients et demande par la même occasion au commercial de se prononcer sur la raison de ce retard. Le chef de service apporte son commentaire et en fonction du dépassement constaté, la fiche va en signature chez :

- ❖ le chef du service monétique et e-business, lorsque le montant des échus est compris entre 0 et 10 millions ;
- ❖ le Directeur Réseau et Communication, lorsque le montant des échus est compris entre 10 et 50 millions ;
- ❖ le Directeur Administratif et Financier ou le Directeur Général, lorsque le montant des échus est supérieur à 50 millions.

Convoqué chaque mois, le comité crédit regroupe le directeur du service commercial, le contrôleur crédit, les commerciaux et/ou le chef de service monétique. Il permet d'avoir une vision globale sur le portefeuille de clients d'un commercial, notamment voir l'évolution de son chiffre d'affaires depuis le dernier comité, voir si les recommandations et actions préconisées ont été mises en place etc. Ainsi, en se basant sur les encours clients, à partir desquels il réalise un paramétrage via le logiciel SAP lui permettant d'exclure à titre d'exemple les clients douteux et les cautions, le contrôleur crédit effectue une sélection des commerciaux du service et leur envoie à chacun la balance de leur échus avant le comité crédit. La date du comité est toujours sue à l'avance. Ainsi, avant cette dite date, environ une à deux semaines, une mise en situation est organisée entre le chef de service monétique (N+1) et ses commerciaux: le pré-comité. Ce pré-comité a un effet d'assainissement des comptes et permet aux commerciaux d'entreprendre rapidement des actions qui porteront leurs fruits d'ici la date du comité.

5.1.4 Procédure de confirmation des soldes

Tous les deux mois, de pair avec le contrôle crédit, le service monétique fait parvenir à l'ensemble de ses clients, des confirmations de soldes. Les confirmations de soldes sont des courriers auxquels il est joint l'extrait du compte de l'entreprise-client. Les lettres de confirmation de soldes doivent être signées et cachetées par le client qui les approuve ; elles sont ramenées au commercial. Si le client n'est en accord avec l'extrait de compte proposé, il le mentionne à son commercial qui fait le retour au chef de service. Ces lettres permettent donc de savoir si le client et l'entreprise sont au même niveau d'information quant à la situation financière dudit client.

Tableau 7 : La procédure de confirmation de soldes

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le contrôleur crédit	Fait parvenir au chef de service monétique les confirmations de soldes relatifs aux clients du service.	Tous les deux mois.	Rédige un courrier auquel il joint un extrait du compte de chaque client à une date donnée.
Le commercial	Remet ou fait parvenir à ses clients leurs confirmations de soldes.	Dès la réception des confirmations des soldes.	Récupère les confirmations de soldes chez son chef de service, les remet aux clients et les ramène avant le prochain envoi.
Le client	Réceptionne la confirmation de solde Donne son accord sur la situation de son compte dans l'entreprise.	Les jours qui suivent la réception par le commercial des confirmations de soldes.	En passant voir son commercial ou le commercial le lui remet en passant dans ses locaux. Toute opposition doit être mentionnée au commercial.

Source : nous-mêmes

Les procédures financières permettent à l'entreprise, une gestion facilitée des relations d'affaires entre le service commercial monétique et ses clients. Mais au travers de ce descriptif, il est révélé l'implication de la Direction Administrative et Financière et de services qui lui sont annexes.

5.2 PROCEDURES MONETIQUES

Au sein du service, nous avons identifié six principales procédures liées à l'activité carte menée. Ces procédures ont été regroupées en quatre sous sections. Nous procéderons donc à la description de la procédure d'ouverture de compte, des procédures cartes, de la procédure de liquidation.

5.2.1 Procédure d'ouverture de compte

L'ouverture de compte est un préalable pour pouvoir profiter des services proposés par le service monétique. Pour ouvrir un compte « Cartes » à TOTAL SENEGAL, un ensemble de documents sont nécessaires. Ce sont notamment :

- ❖ le registre de commerce qui est le document d'inscription au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) ;
- ❖ le Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations (NINEA) qui est le numéro unique par lequel une organisation est enregistrée dans le répertoire des entreprises, des établissements et des associations lui fournissant une identification satisfaisante pour faciliter ses démarches administratives ;
- ❖ le décret ou la convention de création de l'entreprise ;
- ❖ une demande d'adhésion dûment remplie qui doit être récupérée au siège ;
- ❖ une ou des demandes de cartes qui doivent également être récupérées au siège ;
- ❖ le règlement par chèque, versement espèces ou virement bancaire ainsi que les coordonnées bancaires en pièces jointes.

Ces demandes (adhésion et demande de cartes) doivent être ramenées au commercial avec cachet et signature du client. Pour les clients en gestion plus, ayant opté pour l'extranet, un exemplaire du protocole d'accord leur est fourni (Annexe 7, page 109-112).

5.2.1.1 Lecasdesclients«PorteMonnaie»

L'ouverture du compte est réalisée pour un montant minimal de 100 000 FCFA. A la réception de l'ensemble des documents exigés, le commercial entame le processus d'ouverture de compte. Tout d'abord, il établit la fiche de création client sur laquelle il mentionne : le nom, l'adresse, le nom de son interlocuteur directeur dans l'entreprise, l'activité de l'entreprise, les numéros de portable, fixe et fax, l'adresse mail. Il indique aussi, le moyen de paiement retenu par le client et le moyen de facturation. Ensuite, le commercial signe la fiche de création, la joint à la liste des documents demandés et propose successivement pour signature, l'ensemble du dossier à son supérieur hiérarchique direct (N+1), au N+2, au directeur commercial réseau et communication et enfin au contrôleur crédit. Une fois, le processus de signature achevé, le dossier de création est transmis au SAV-section monétique et e-business, pour l'ouverture du compte.

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

La durée d'obtention des cartes varie selon le mode de paiement choisi par le client. Ainsi, lorsque le client choisit la formule « gestion simple », et décide de payer :

- ❖ par espèces ou virement bancaire, la durée d'obtention des cartes est de 48 heures maximum ;
- ❖ par chèque certifié, la durée d'obtention des cartes est de 48 heures ;
- ❖ par chèque simple, les cartes seront fabriquées dès l'encaissement dudit chèque.

5.2.1.2 Lecasdeclients«Postfacturé»

La procédure d'ouverture de compte d'un client en post facturé est beaucoup plus fastidieuse et est soumise à une durée d'obtention des cartes plus longue évaluée à 72 heures maximum. En effet, elle nécessite l'élaboration de documents complémentaires tels que la fiche de synthèse et la fiche de risque crédit qui nécessite en plus du processus de signature détaillé, celle du Directeur Administratif et Financier et du Directeur Général de TOTAL SENEGAL.

❖ Lafichedesynthèse

La fiche de synthèse donne le maximum des renseignements sur le client. Elle permet, en outre, de connaître les conditions du contrat négocié entre le commercial et le client : découvert autorisé, caution demandée, condition de paiement, fréquence de règlement des factures etc. Cette fiche permet donc le paramétrage du compte du client et donne des indices quant à la valeur du DMA qui peut lui être octroyé.

❖ Lafichederisqueclient

La fiche de risque client permet d'apprécier le mode de paiement du client et de déterminer le découvert (DMA) potentiel qui pourrait lui être octroyé. La fiche de risque client est également utilisée pour les modifications de compte suite au changement de formules d'abonnements.

Tableau 8 : Le tableau de synthèse sur la procédure d'ouverture de compte

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
	Le client	Apporte les documents exigés par TOTAL Sénégal et le montant prévu pour l'ouverture de compte.	En fonction de la disponibilité et des besoins du client.	Se rend au siège et remet au commercial qui la reçu lors de la première rencontre ou a tout autre commercial du service les documents exigés.
Les clients Porte-monnaie	Le commercial	Etablit une fiche de création client indiquant le moyen de paiement et le mode de facturation retenus.	Dès la réception de l'ensemble des documents requis.	La fiche de création est remplie et signée par le commercial qui y joint les documents apportés par le client. Cette fiche est par la suite soumise pour signature au supérieur hiérarchique direct du commercial, au chef de service, au directeur commercial et au contrôleur crédit. L'ensemble du dossier est, par la suite, transmis au SAV-section monétique pour l'ouverture effective du compte.
Les clients Post Facturé	Le commercial	Etablit en plus de la fiche de création client, une fiche de synthèse et une fiche de risque client.	Dès la réception de l'ensemble des documents requis.	Toutes les fiches sont remplies et signées par le commercial qui y joint les documents apportés par le client. Cette fiche est, par la suite, soumise pour signature au supérieur hiérarchique direct du commercial, au chef de service, au directeur commercial, au contrôleur crédit et au Directeur général.

Source : nous-mêmes

5.2.2 Procédures cartes

Les procédures cartes regroupent les procédures de création de cartes, de retrait des cartes, de chargement des cartes, d'interdiction et de levée d'interdiction.

5.2.2.1 La procédure de création de cartes

Les clients peuvent à tout moment et selon leurs besoins, demander la confection de nouvelles cartes. Pour cela, ils doivent se rendre au siège de TOTAL SENEGAL et récupérer des formulaires de demande de cartes en fonction de la formule choisie. Les clients ayant l'extranet peuvent également le faire via cette plateforme. Le formulaire de demande de cartes comprend les mentions générales suivantes :

- ❖ le nom et le numéro de client de l'entreprise-client faisant la demande ;
- ❖ l'immatriculation du véhicule ou le nom que l'entreprise veut mentionner sur la carte ;
- ❖ l'option choisie parmi les sept options proposées par TOTAL SENEGAL ;
- ❖ le montant de chargement que le client souhaite avoir sur la carte dès sa réception.

Le formulaire ainsi décrit est celui des entreprises en gestion classique ou simple. Pour toute demande, le client se verra facturer des frais de cartes à hauteur de 7 080 FCFA par carte demandée. Les clients en gestion plus, quant à eux se voient proposer un relevé détaillé des consommations avec date, heure et lieu des transactions, le type et la quantité achetés mais également un état des anomalies : code faux, vol, perte, demande d'annulation, tentative d'utilisation pour des zones non autorisées etc. Cet ensemble de services est disponible moyennant les paiements de frais d'abonnement à hauteur de 14 160 FCFA par cartes et par an exactement à chaque anniversaire des dites cartes. Toute exigence supplémentaire du client devra être marquée sur le formulaire de demande de cartes.

Tableau 9 : La procédure de création de cartes

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Demande la confection de nouvelles cartes en remplissant les formulaires de demande de cartes.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	Se rend au siège pour récupérer les formulaires de demandes de cartes en fonction de sa formule d'abonnement. Puis ramène à son commercial les formulaires dûment remplis et signés.

Le commercial	Réceptionne ou imprime (lorsqu'ils sont envoyés via l'extranet) les formulaires de demande de cartes.	Dès la réception du formulaire de demandes de cartes.	Il récupère le formulaire, précise le mode de paiement et le régime douanier du client, le signe et le transmet à son supérieur hiérarchique direct ou au chef de service pour signature. Les formulaires sont par la suite acheminés au SAV-section monétique.
---------------	---	---	---

Source : nous-mêmes

Les cartes sont créées sous les 48 heures et le client est contacté pour être informé de la disponibilité des cartes. Sinon, il peut toujours se rapprocher de son commercial pour s'enquérir de l'état de sa demande. Pour chaque demande les frais de cartes ou les frais d'abonnement sont facturés et dus par le client sauf décision contraire de la Direction.

Les frais de cartes et d'abonnements intègrent les taxes, ils sont donc Toutes Taxes Comprises (TTC). Ils sont dus, tels quels, par le client quelque soit son régime douanier. Ces formules permettent à l'entreprise-client, de récupérer facilement la TVA car les factures mentionnent les montants Hors Taxes (HT) et la TVA.

5.2.2.2 La procédure de retrait de cartes

Les demandes de création de cartes sont acheminées vers le SAV-section monétique, pour l'exécution de la commande client. Chaque carte créée est agrafée à une enveloppe à l'intérieur de laquelle est conservée son code secret, une copie de la demande de carte et une feuille de décharge qui atteste de la récupération de ladite carte par le client. Les cartes sont enregistrées au fur et à mesure de leur création dans un cahier par l'opératrice back office en charge de leur création avec mention du nom du client et du nombre de cartes demandées et du motif (création ou transfert à la suite d'une annulation de la carte). Elles sont par la suite, acheminées vers le service monétique où elles sont consignées dans un fichier informatique portant mention des spécificités suivantes : la date de réception, le nom du client, le nombre de cartes, les détails des cartes (le numéro d'immatriculation ou l'option choisie) et la date de retrait. Ce fichier informatique est enregistré dans le réseau « G » et est accessible à tous les services de l'entreprise. Il est continuellement mis à jour. De ce fait, dès la réception de cartes, les commerciaux sont à même de contacter leurs clients pour les informer de la

disponibilité de celles-ci. Pour la récupération des cartes, les exigences suivantes sont à respecter :

- ❖ l'envoyé de l'entreprise doit se présenter muni du cachet de l'entreprise et présenter un document d'identification : passeport, carte nationale d'identité ou permis de conduire ;
- ❖ la feuille de décharge doit être soigneusement remplie avec mention du nom de l'envoyé du numéro du document d'identification présenté, de la date du jour et de sa signature.

Les cartes lui sont remises seulement après le respect de ces exigences. A la fin de la journée, les cartes non encore récupérées sont conservées dans un coffre-fort caché dont la clé est détenue par seulement une personne.

5.2.2.3 La procédure de chargement des cartes

Les cartes pour être utilisées doivent être chargées. Le chargement est réalisé sur la présentation d'un bon de commande. Le bon de commande doit présenter les caractéristiques suivantes :

- ❖ l'entête avec le nom et logo du client afin de faciliter l'identification de celui-ci ;
- ❖ le numéro client est le code d'identification du client dans le logiciel comptable SAP utilisé par l'entreprise. Si ce numéro n'est pas mentionné, il doit être connu par le commissionnaire de l'entreprise- client en vue de faciliter la tâche au commercial ;
- ❖ les numéros des cartes à charger qui sont mentionnés au dos de chaque carte. A partir de ce numéro, il est possible d'avoir toutes les informations relatives à son type d'option et à son utilisation en utilisant le logiciel TOMCARD ;
- ❖ le montant à charger par cartes qui doit être précisé pour chacune des cartes. Il arrive que certains clients précisent uniquement les quantités à charger. Dans ce cas, il incombe au commercial de valoriser ces quantités au prix du jour et en fonction du type de carburant demandé ou de l'option choisie par le client ;
- ❖ la signature de la personne habilitée dans l'entreprise-client. Cette signature donne de la validité au bon de commande qui pourra par la suite servir de preuve en cas de litige avec le client.

La suite de la procédure varie selon le mode de paiement choisi par le client.

▪ CasdesclientsenPorteMonnaie

Les clients Porte Monnaie (PM), sont tenus de présenter un moyen de paiement : chèque, reçus de versement à la banque sur le compte de TOTAL SENEGAL SA ou virement bancaire. Le commercial vérifie l'adéquation entre le montant et le bon de commande, le commercial établit un bordereau d'encaissement. Ce bordereau doit être déposé à la caisse de TOTAL SENEGAL pour que le compte du client soit imputé.

Tableau 10 : La procédure de chargement de cartes pour les clients « Porte monnaie »

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Apporte un bon de commande ou l'envoie par mail au commercial ; présente un moyen de paiement.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet. Le client peut régler sa commande en utilisant un chèque, un reçu de versement ou un virement bancaire. Ces moyens de paiements sont traités conformément aux procédures financières évoquées.
Le commercial	Réceptionne le bon de commande ; établit et remplit un bordereau d'encaissement.	Dès la réception du bon de commande et le moyen de paiement.	Le commercial vérifie qu'il y a adéquation entre le bon de commande et le montant et si les numéros des cartes et les montants sont précisés. Il remplit le bordereau d'encaissement, le signe et le remet au client qui se rend à la caisse. Il signe également le bon de commande et le remet au client si celui-ci souhaite faire un chargement direct ou le conserver s'il opte pour chargement indirect.

Source : nous-mêmes

▪ Casdesclientsenpostfacturé

Le commercial, après vérification du compte du client, donne son accord pour la réalisation du chargement en apposant sa signature sur le bon de commande. Le bon de commande est ensuite transmis au supérieur hiérarchique direct du commercial (N+1) ou en son absence au (N+2) pour qu'il donne son accord quant au chargement. Ce n'est qu'à la suite de cette deuxième signature que le chargement est réalisé. Cependant, en accord avec la direction administrative et financière, une liste de douze entreprises a été dressée.

Celles-ci nécessitent pour tout chargement, en plus de l'approbation du chef de service (N+1 ou N+2), celle du contrôleur crédit avant que leur commande soit passée. Une fois le bon de commande reçu et le mode de paiement prouvé, le commercial devra mentionner la date, le régime douanier, le numéro du compte client et la nature du chargement à réaliser.

Tableau 11 : La procédure de chargement des cartes pour les clients « Post Facturé »

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Apporte un bon de commande ou l'envoie par mail au commercial.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet.
Le commercial	Vérifie le compte du client ; valide le bon de commande ou le rejette.	Dès la réception du bon de commande.	Le commercial vérifie la situation du compte du client (les factures échues, factures en instance de règlement, DMA accordé etc.) en utilisant le logiciel SAP. C'est seulement après cette vérification qu'il prend la décision d'autoriser ou de rejeter le bon. S'il l'autorise, il signe le bon de commande, le fait signer par son supérieur hiérarchique ou son chef de service et le transmet au SAV-section monétique ou le remet directement au client s'il a les cartes en sa possession. Par contre, en cas de rejet, il informe le client et l'incite à régulariser sa situation.

Source : nous-mêmes

▪ Cas des clients à régime douanier spécifique

Sont considérés comme clients à régime douanier spécial : les clients en Hors Taxe (HT), Hors Taxe sur le Valeur Ajoutée (HTVA) - Hors Douane (HD). Pour ceux-ci, les chargements sont obligatoirement réalisés à distance et nécessitent la remise au commercial de titre d'exonération valide (date de validité, numéro du titre, type de carburant, quantité, visa des autorités compétentes). Ces titres font l'objet de sauvegarde et de classement au SAV- section monétique et e-business.

Tableau 12 : La procédure pour les clients à régime douanier spécifique

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Remet à son commercial son titre d'exonération. Envoie son bon de commande.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet. Il doit également fournir son moyen de paiement s'il appartient à la formule « Porte-monnaie ».
Le commercial pour les clients « Post Facturé »	Vérifie le compte du client ; vérifie la grille tarifaire pour connaître les prix à appliquer et quantifier le bon de commande si le client ne l'a pas fait ; vérifie l'état de validité du titre d'exonération du client ; valide le bon de commande ou le rejette.	Dès la réception du bon de commande.	Le commercial vérifie la situation du compte du client (les factures échues, factures en instance de règlement, DMA accordé etc.) en utilisant le logiciel SAP. C'est seulement après cette vérification qu'il prend la décision d'autoriser ou de rejeter le bon. S'il l'autorise, il signe le bon de commande, le fait signer par son supérieur hiérarchique ou son chef de service et le transmet au SAV-section monétique ou le remet directement au client s'il a les cartes en sa possession. Par contre, s'il rejette le chargement, il informe le client et l'incite à régulariser sa situation.
Le commercial pour les Clients « Porte Monnaie »	Réceptionne le bon de commande ; se réfère à la grille tarifaire pour connaître les prix correspondant au régime douanier du client ; établit un bordereau d'encaissement.	Dès la réception du bon de commande et le moyen de paiement.	Le commercial vérifie qu'il y a adéquation entre le bon de commande et le montant et si les numéros des cartes et les montants sont précisés. Par la suite, il vérifie la grille tarifaire pour connaître les prix à appliquer et quantifier le bon de commande si le client ne l'a pas fait. Il remplit le bordereau d'encaissement, le signe et le remet au client qui se rend à la caisse. Il signe également le bon de commande et le conserve pour un chargement indirect.

Source : nous-mêmes

Les bons de commandes, en fonction du mode de paiement des clients, sont soumis à un processus de signature obligatoire avant d'être transmis au Service Après Vente.

Le chargement s'effectue de deux manières : direct ou différé. Il est direct lorsqu'il y a la présence effective de la carte. Dans le cas contraire, il est dit différé ou est réalisé à distance. Le chargement direct est automatiquement effectif quant au chargement différé, il est effectif dès le lendemain du chargement à la suite du processus de "télécollecte" au niveau des stations du réseau. Pour les clients utilisant le mode de paiement porte monnaie, il n'existe pas de limite de chargement : les cartes sont créditées du montant payé. Par contre, lorsqu'ils sont en post facturé, une limite de chargement leur est fixée et est de 5 000 000 FCFA.

5.2.2.4 Les procédures d'interdiction

Les procédures d'interdiction sont de deux natures. Elles peuvent, en effet, être relatives aux cartes ou concerner le compte même du client.

❖ La procédure d'interdiction relative aux cartes

A l'initiative du client et la sous présentation d'un courrier ou l'envoi d'un mail, le stipulant en expliquant le motif (perdue, volée, inutilisée, dégradée etc.), la procédure d'interdiction peut être déclenchée et concernée une ou plusieurs cartes. A ce niveau, le commercial à charge remplit uniquement une fiche de demande d'interdiction (Annexe 8, page 113), la signe et y joint le courrier ou le mail envoyé par le client pour justifier son action. Le document en entier est ensuite transféré au SAV pour l'exécution de l'action et le blocage effectif de ladite carte.

• La procédure d'interdiction concernant le compte du client

Généralement déclenchée à la suite d'un Comité Crédit, cette procédure a la particularité de rendre une fois validée, automatiquement inutilisable l'ensemble des cartes rattachées audit compte client. Cette procédure est soumise à un système de signature différent de la procédure précédente. En effet, bien qu'elle fasse appel également à une fiche de demande d'interdiction, elle nécessite la signature aussi bien du commercial que de son supérieur hiérarchique. La procédure peut également être déclenchée sous l'initiative du commercial lui-même.

5.2.2.5 La procédure de levée d'interdiction

C'est le dénouement possible à la procédure d'interdiction. Elle demande pour être effective, le mail ou le courrier du client lorsque l'interdiction a été demandée par celui-ci. Lorsque l'interdiction a été demandée par le commercial à charge ou à la suite du comité crédit, ledit commercial devra prouver en joignant des mails ou de copies de chèques reçus du client. L'interdiction est levée à partir du remplissage de la fiche de levée d'interdiction (Annexe 9, page 114). Cette fiche est soumise au même processus de signature que la fiche d'interdiction concernant le compte du client. La fiche doit, par la suite, être transmise au SAV pour que l'action soit exécutée.

Tableau 13 : La synthèse sur les procédures d'interdiction et de levée d'interdiction

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
La procédure d'interdiction des cartes	Le client	Envoie un courrier ou un mail stipulant le motif de l'interdiction.	En cas de perte, vol, dégradation, inutilisation.	Le client rédige une lettre ou un mail à son commercial dans lequel il mentionne qu'il souhaite le blocage d'une ou de plusieurs de ses cartes en indiquant le numéro de celles-ci.
	Le commercial	Remplit et signe une fiche d'interdiction.	Dès la réception du courrier ou du mail du client.	Prend connaissance du courrier ou du mail du client, remplit la fiche d'interdiction en mentionnant l'entreprise, les cartes concernées et le motif, signe la fiche et y joint le courrier ou le mail envoyé par le client pour justifier son action. Le document en entier est ensuite transféré au SAV pour exécution de l'action et le blocage effectif de ladite ou lesdites carte (s).

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
La procédure d'interdiction du compte client	Le commercial	Remplit, signe et soumet la fiche d'interdiction à son supérieur hiérarchique pour signature et validation.	Suite au comité crédit, à des relances sans réaction du client, à l'inactivité du compte du client.	Le commercial remplit la fiche d'interdiction et stipule que c'est l'ensemble du compte cartes qui doit être bloqué. Il signe la fiche et la présente à son supérieur hiérarchique ou au chef de service pour qu'il la signe. Cette fiche, une fois validée est transmise au SAV-section monétique pour un blocage effectif du compte. Le blocage rend inutilisable toutes les cartes rattachées au compte du client.
La procédure de levée d'interdiction	Le client	Envoie un courrier ou un mail pour demander le déblocage.	Lorsque la ou les carte(s) perdues ont été retrouvées.	Le client rédige une lettre ou un mail à son commercial dans lequel il mentionne qu'il souhaite le déblocage d'une ou de plusieurs de ses cartes en indiquant le numéro de celles-ci.
	Le commercial	Remplit une fiche de levée d'interdiction et y joint les justificatifs de son action (courrier au mail du client et/ou chèques de paiement).	Dès la réception du courrier ou du mail du client ou des chèques de paiement des factures échues.	Prend connaissance du courrier ou du mail du client, remplit la fiche d'interdiction en mentionnant l'entreprise, les cartes concernées et le motif, signe la fiche et y joint le courrier ou le mail envoyé ou une copie des chèques de paiements fournis par le client pour justifier son action. Le document en entier est ensuite transféré au SAV pour exécution de l'action et le blocage effectif de ladite ou lesdites carte(s).

Source : nous-mêmes

5.2.2.6 Procéduredeliquidation

La liquidation est effectuée pour une catégorie particulière de clients appelés « les clients administration », principalement composée de ministères, des intendances de la République Sénégalaise (gendarmerie nationale, intendances des palais nationaux, etc.), de collectivités

locales et de certains lycées et collèges. Ces entités bénéficient de subventions de la part de l'Etat du Sénégal pour leur approvisionnement en carburant. Cette liquidation consiste à fournir :

- ❖ remplir le titre de créance en mentionnant le numéro du bon d'engagement, le jour de la liquidation, le montant à reverser par le Trésor, le compte de TOTAL dans lequel le montant doit être versé et le lieu de domiciliation de celui-ci ;
- ❖ fournir trois factures définitives, une facture d'avoir et un bordereau de livraison.

Les titres de créances sont restitués aux clients après leurs liquidations. Après le dépôt, la Paierie Générale du Trésor envoie un ordre de paiement à la BCEAO. Celle-ci réalise une compensation sur le compte mentionné dans le titre de créance. Un avis de crédit est fourni par la banque au Trésorier. Sur les originaux, le commercial mentionne les numéros de compte dans lesquels les montants ont été reversés et les conserve pour des besoins de preuve et de classement.

Tableau 14 : Le tableau de synthèse sur la procédure de liquidation

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Demande un ou des factures proformas à son commercial.	A tout moment et en fonction de ses besoins.	Le client demande au commercial de lui fournir des factures proformas. Il se rend, par la suite, au Trésor Public du Sénégal pour y déposer la facture et la demande de subvention.
	Apporte le titre de créance à son commercial pour la liquidation.	Dès la réception de son titre de créance.	Le Trésor met à la disposition du client un titre de créance, lorsque la demande de subvention est acceptée. Sur le titre de créance est mentionné le numéro du bon d'engagement et le montant de la subvention. Le client ramène le titre de créance au commercial pour la liquidation.
	Récupère son titre de créance et le ramène au Trésor.	Sur rendez-vous donné par son commercial.	Le client, à la date convenue avec son commercial, se rend au siège pour récupérer son ou ses titres de créance. Puis retourne au Trésor pour le déposer et rendre effectif le paiement de la subvention.

Le Trésorier	Informe le commercial des virements disponibles ; valide la copie de l'avis de crédit.	Dès la réception des avis de la Paierie Général ou sur demande du commercial.	Informe le commercial, par mail ou par appel de la disponibilité des virements. Il remet l'avis de crédit au commercial. Puis signe la copie de l'avis après que le commercial et son supérieur hiérarchique l'aient également signé.
Le commercial	Fournit des factures proformas au client.	A tout moment en fonction des besoins des clients.	Le commercial met, d'abord, à la disposition de son client des factures proformas. Puis, lorsque le client lui apporte son titre de créance, il lui donne une date de retrait. Le jour du retrait, le commercial fournit au client, en plus du titre de créance, 3 factures définitives, une facture d'avoir et un bordereau de livraison. Il conserve un exemplaire du bon d'engagement et de la facture définitive pour pouvoir identifier le client dès la réception du virement de la Paierie Générale. Il contacte et/ou est contacté par le Trésorier pour les virements des clients (réception d'avis de la Paierie). Une fois le virement identifié, il procède à l'encaissement de celui-ci dans le compte du client via un bordereau d'encaissement.
	Remplit les titres de créances.	En fonction de la disponibilité du commercial (2 à 3 jours maximum).	
	Vérifie la disponibilité des virements reçus du la Paierie Générale.		
	Valide le virement identifié.	Dès qu'il identifie le virement.	

Source : nous-mêmes

5.3 Procédures relative à la gestion de la clientèle

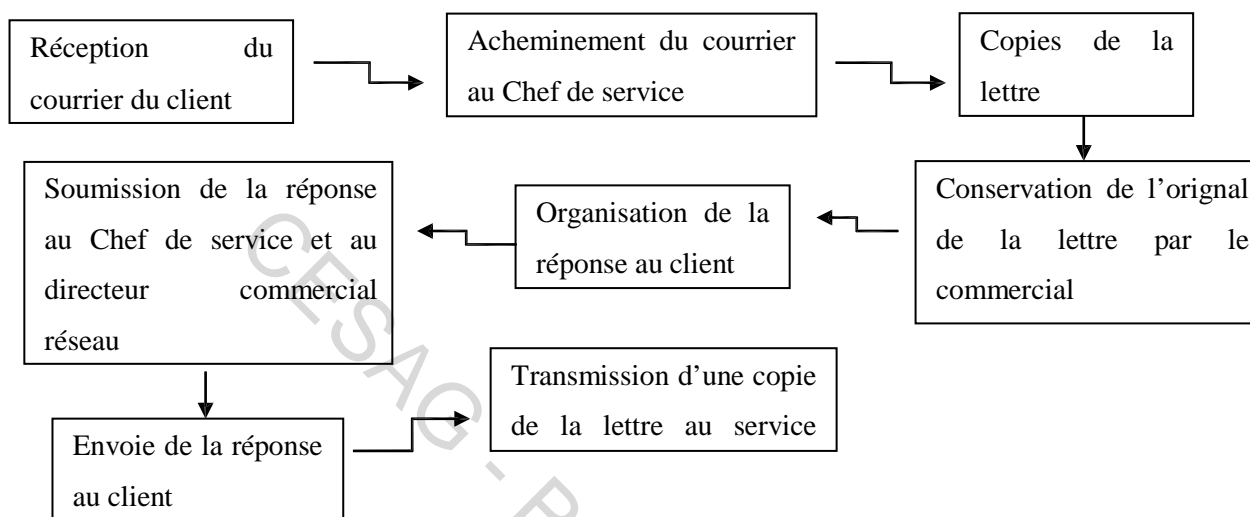
Nous allons présenter deux procédures de gestion de la clientèle : la procédure de gestion des réclamations clients et la procédure de relance client.

5.3.1 Laprocéduredegestiondesréclamationsclients

Dès la réception de lettres de réclamation des clients (soit remise directement au commercial ou déposée sous plis fermé au service courrier), celles-ci sont d'abord présentées au chef de service monétique pour qu'il prenne connaissance du contenu et de l'objet de la réclamation.

Deux copies de la lettre sont faites : la première pour le chef de service, la seconde est destinée au service réclamation pour le suivi. Le commercial effectue les investigations nécessaires et propose au chef de service une réponse à la lettre de réclamation. La procédure est présentée par la figure suivante.

Figure 3 : La procédure de gestion des réclamations client



Source : nous-mêmes

5.3.2 Laprocédurederelancesclients

La relance client consiste à rappeler au client désigné qu'il n'a pas rempli sa part de contrat, notamment le règlement de ses factures échues. La liste des clients à relancer est établie par la direction administrative et financière. Le contrôleur crédit se charge de l'élaboration des lettres de relances et de leur transmission au service monétique après le visa du Directeur Général. Le service effectue trois relances avant que la décision ultime soit prise : celle de bloque les cartes dudit client. La première relance a lieu lorsqu'il est constaté que le client a plus de 60 jours de retard dans ses paiements de factures. Puis survient la seconde relance. La troisième relance est réalisée huit jours après la seconde relance. Si à la suite de son envoi aucune réaction n'est constatée de la part du client, les cartes de celui-ci seront désactivées.

Pour assurer un bon fonctionnement de l'ensemble, le service monétique et ses activités sont soumis à un ensemble de procédures. En vue de faciliter leur identification, nous avons regroupé ces procédures en trois catégories distinctes à savoir les procédures financières, monétiques et les procédures relatives à la gestion de la clientèle.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES PROCEDURES DU SERVICE MONETIQUE

Dans ce chapitre, nous allons réaliser une évaluation des procédures décrites dans le chapitre précédentes. Cette évaluation va mettre en évidence pour chaque catégorie de procédures : les risques associés aux procédures, les conséquences de ces risques et les dispositifs à mettre en places en vue de les réduire. La démarche est la suivante :

- ❖ indiquer pour chaque procédure le but ou l'objectif. ;
- ❖ déterminer les risques encourus, c'est-à-dire tout événement qui empêche la réalisation des objectifs, principalement les risques essentiels attachés à l'activité ;
- ❖ déterminer les conséquences de ces risques ;
- ❖ indiquer les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver en bonne logique normalement pour faire échec au risque identifié,

Après cette évaluation, nous présenterons en annexe une ébauche de manuel de procédures qui pourrait être adopté par le service monétique.

6.1 Evaluation des procédures financières

Les procédures financières présentées dans le chapitre précédent sont des procédures de sécurisation, de fiabilisation des avoirs reçus des clients. Ces procédures ont pour objectif d'éviter, de limiter ou de contenir toute action risquant d'impacter la pérennité de l'organisation. L'observation de leurs exécutions sur le terrain, nous a permis de faire les remarques suivantes.

6.1.1 Les procédures d'encaissements

Les procédures d'encaissement basiques (reçus de virement, traite, chèques) sont d'exécution facile pour les commerciaux. Cependant, lorsque ces procédures nécessitent l'obtention d'une ou de plusieurs signatures, leur compréhension et connaissance sont reléguées au second plan car elles sont plus longues. Leur mise en œuvre prend plus de temps et relève de la responsabilité des stagiaires.

6.1.1.1 Risques encourus et leurs conséquences

L'objectif est d'organiser les entrées de fonds des clients pour le compte de l'entreprise. Nous avons identifié les risques et les conséquences suivants :

- ❖ un risque informatique qui se manifeste à travers des avaries du logiciel comptable SAP. Ces avaries ont pour principale conséquence, le non approvisionnement du compte du client dans les temps ;
- ❖ un risque opérationnel qui se traduit par des horaires non concordants entre celle du service monétique et de la caisse qui ferme à 15h30. Ce risque entraîne l'oubli des instances de la veille lorsqu'elles sont conservées par le commercial, la possibilité d'égarer des moyens paiements notamment les chèques remis par les clients.

6.1.1.2 Dispositifs de contrôle

Le dispositif de contrôle que nous pouvons suggérer au service monétique pour son risque opérationnel est le suivant : réorganiser les horaires de réception des clients en fonction des horaires de la caisse en vue de permettre aux commerciaux de traiter en interne les instances. Tout client souhaitant effectuer une ou des opération(s) nécessitant un paiement à la caisse devra se présenter au plus tard à 15h au service commercial. Ce dispositif n'existe pas encore au sein du service. Concernant les avaries de système, elles sont du ressort du service informatique qui se charge de les contenir et de les gérer.

6.1.2 Les procédures de gestion des impayés et d'octroi de crédit

La procédure de gestion des impayés est liée à l'exécution de la procédure d'encaissement car c'est à la suite d'un encaissement qu'un avis d'impayé peut être envoyé à l'entreprise par sa banque. En effet, lorsque le client souhaite effectuer un chargement de ses cartes sous la présentation d'un chèque simple (non certifié ou chèque de banque), le chargement est réalisé une fois le chèque déposé à la caisse de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise ne se base que sur la bonne foi du client ce qui peut augmenter le nombre des impayés.

Concernant la procédure d'octroi de crédit, il est constaté l'intervention marquée du contrôleur crédit dans l'activité monétique. Cependant, cette intervention ne se limite pas essentiellement à cette activité et à ce service. Il intervient dans d'autres services commerciaux de l'entreprise pour lesquels il effectue les mêmes actions.

Ces interventions multiples peuvent pénaliser l'activité de ces services et entraîner des retards dans la délivrance des documents : confirmations de soldes, fiches de suivis des échus, relances clients, etc.

6.1.2.1 Risques encourus et leurs conséquences

Les risques identifiés sont essentiellement des risques financiers.

- ❖ pour la procédure de gestion des impayés, le risque qui se présente est la non régularisation par le client de son impayé envers l'entreprise ;
- ❖ La procédure d'octroi de crédit fait apparaître un risque de défaut de la contrepartie c'est-à-dire le fait que le client à qui l'entreprise a octroyé le crédit ne soit pas ou plus capable de rembourser sa dette envers celle-ci.

Ces deux risques ont une conséquence commune, qui est la réduction des résultats du service si celui-ci, au travers de ses membres, n'arrive pas à faire rembourser le client.

6.1.2.2 Dispositifs de contrôle

Pour la gestion du risque de non régulation des impayés, le service a pris les mesures suivantes :

- ❖ informer le client de son impayé et le relancer pour qu'il régularise le plus tôt possible son impayé ;
- ❖ empêcher toute opération du client tant que celui-ci n'a pas régularisé son impayé ;
- ❖ bloquer le compte du client ce qui empêche par la même l'utilisation des cartes qui y sont associés ;
- ❖ transmettre le dossier du client au service contentieux, lorsque malgré les relances celui-ci ne réagit toujours pas. C'est l'ultime recours pour le service et l'entreprise.

Pour lutter contre le risque de défaut du client, les mesures suivantes ont été prises :

- ❖ la détermination d'un plafond de crédit qui réévalué chaque année en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- ❖ une surveillance des clients en « Post facturé ». A cet effet, une liste de 12 entreprises avec lesquelles l'entreprise à rencontrer des difficultés de remboursements a été dressée.

6.1.3 Les procédures de confirmation des soldes

Les confirmations de soldes qui doivent être remises aux clients sont souvent dépassées et pas à jour parce qu'entre la date où elles ont été imprimées et intégrées au processus de signatures et la date de leur remise effective au service monétique, la situation des clients évoluent : règlement de factures, augmentation de la créance client, régularisation etc. Ces événements faussent les confirmations de soldes qui perdent toute leur utilité.

6.1.3.1 Risques encourus et leurs conséquences

Le risque auquel expose cette procédure est un risque opérationnel qui entraîne l'envoi de documents désuètes aux clients. La principale conséquence est la perte d'utilité de ces documents à laquelle est le mécontentement des clients et la contestation des confirmations des confirmations de soldes qui leur sont proposés.

6.1.3.2 Dispositifs de contrôle

Pour ce risque, aucune mesure n'a été prise par l'entreprise. Nous suggérons aux membres du service et au contrôleur de crédit, dès lors qu'il se rend compte que ces confirmations de soldes ne sont pas à jour, de ne pas les transmettre aux clients. A défaut, il faudra informer les clients, dès le départ, que les confirmations de soldes qui leur seront remises visent juste à s'enquérir de situations déjà passées.

6.2 Evaluation des procédures monétiques et de gestion de la clientèle

La mise en œuvre des procédures liées à l'activité du service monétique connaît certaines limites. En effet, le processus de signature en vigueur occasionne de nombreuses pertes de temps parce que les personnes habilitées à apposer leurs signatures sont souvent indisponibles (réunions, formations, déplacements). De plus, compte tenu de la forte clientèle à charge, les commerciaux arrivent difficilement à assurer eux-mêmes ce processus de signatures et ont besoin d'être aidés. Nous avons également constaté qu'une seule personne avait une maîtrise parfaite de l'ensemble des procédures : le chef de service (N+1).

6.2.1 Laprocédured'ouverturedecompte

Cette procédure permet à l'entreprise dès l'ouverture du compte de minimiser les risques d'impayés surtout avant la remise des cartes aux clients (cas des PM). L'ensemble des documents demandés permet de s'assurer de l'existence réelle de l'entreprise (le registre de commerce, le NINEA, le décret ou la convention de création de l'entreprise) et les personnes à poursuivre en cas de défaut de celle-ci. Cependant, par le passé, l'adhésion à la carte entreprise était ouverte aux particuliers ce qui fait qu'il existe à ce jour, parmi les clients du service aussi bien des particuliers que des entreprises.

6.2.1.1 Risquesencourusetleursconséquences

Parmi la clientèle du service, il existe des particuliers et des pour les clients agissant en leur nom propre (société unipersonnelle). Le risque auquel expose cette procédure est le risque que le client ne soit plus joignable, par la suite, car il peut fournir des informations fictives. Ces informations ne sont pas contrôlées sauf pour les clients en « Post facturé ». Pour les autres clients, l'entreprise se base sur la bonne foi de ses clients. Ce risque est aussi associé à un risque financier qui peut entraîner la survenance d'impayés.

La principale conséquence qui découle de ces risques est l'impossibilité, pour le service, d'entrer en contact avec les clients concernés.

6.2.1.2 Dispositifsdecontrôle

Pour gérer ce risque, le service demande à ses clients, à chaque modification (dénomination social, siège, d'adresse postal, etc.), de les informer par un courrier officiel dûment signé par les dirigeants de l'entreprise. De plus, les clients devenus injoignables et ayant des impayés sont confiés au Service Contentieux. Le service pourrait également exiger de la part de ses clients une facture déjà réglée et datant de moins de trois mois d'électricité (SENELEC) ou d'eau (SDE) au nom de l'entreprise permettant ainsi d'avoir une confirmation exacte de l'adresse de l'entreprise.

6.2.2 Les procédures de création, de retrait, de chargement, d'interdiction et de levée d'interdiction de cartes

Pour la réalisation des opérations relatives à la carte pétrolière, le service monétique utilise le système TOMCARD. Cependant, ce système n'est qu'une annexe émanant du siège de l'entreprise en France. Ce système utilise également la connexion du réseau orange « SONATEL ».

6.2.2.1 Risques encourus et leurs conséquences

L'objectif de la procédure est d'organiser l'activité monétique pour une meilleure gestion du service et une satisfaction de la clientèle dans les meilleurs délais. Les risques et conséquences identifiés sont :

- ❖ un risque informatique qui se manifeste à travers des avaries du logiciel TOMCARD. Les conséquences identifiées sont les suivantes : le retard dans l'exécution de la commande du client (chargement, création ou interdiction) ; le blocage de l'activité du service (2 jours maximum) et l'enregistrement de plaintes de la clientèle ;
- ❖ un risque opérationnel qui se traduit le nombre réduit, au SAV Section monétique, des personnes (2) en charge de toutes les opérations pour l'ensemble des clients. Ce risque occasionne des erreurs dans l'exécution de la commande client, de la lenteur dans l'exécution des tâches et l'encombrement du siège par les clients.

6.2.2.2 Dispositifs de contrôle

Pour gérer ces risques, le service devrait :

- ❖ d'obtenir une autorisation du siège en vue d'une délocalisation du système TOMCARD ou de la création d'un démembrement pour la zone Afrique Moyen-Orient. L'ensemble des données seront transmises au centre AMO, qui les retransmettra par la suite au siège. Cela permettra de réduire considérablement les pannes de systèmes tout en permettant au siège d'avoir un regard sur l'activité de la filiale ;
- ❖ ouvrir des centres relais dans lesquels les clients se rendront pour effectuer les opérations de bases concernant la carte pétrolière. Cela permettra un déploiement de l'activité mais aussi limitera les déplacements vers le siège.

6.2.3 Laprocéduredeliquidation

La liquidation est facile à réaliser une fois le mode opératoire compris. Cependant, du fait du délai relativement long d'attente des avis de crédit de la part de la banque, les clients administration demandent au service monétique, surtout en début d'année de leur faire des avances sur consommation. Ces avances ne sont pas accordées à tous les clients. Elles sont décidées à la suite de négociations assez houleuses et en fonction de la consommation des clients. Il leur est généralement attribué 1/3 de la demande faite.

6.2.3.1 Risquesencourusetleursconséquences

L'objectif de la procédure est de permettre aux clients disposant de subvention de l'Etat de se fournir en carburant. Les risques et conséquences identifiés sont les suivants :

- ❖ un risque financier qui se manifeste à travers les retards de paiements ou le non paiement par l'Etat des subventions consenties. Les conséquences en résultant sont : la perte en chiffre d'affaires du service mais cela impactera également les résultats finaux de l'entreprise ;
- ❖ un risque opérationnel qui se traduit que sur les fichiers de la Banque ne figure que le numéro du bordereau de virement (BV) alors que pour les clients administrations, chaque subvention est identifiée par le numéro de son bon d'engagement. Les conséquences associées à ce risque sont : les erreurs d'imputation des montants surtout pour les ministères qui changent continuellement d'appellation et la lenteur dans l'exécution des commande car le service est obligé d'attendre l'arrivée des avis de crédits avant tout action.

6.2.3.2 Dispositifsdecontrôle

Pour gérer ces risques, la Trésorerie devra se rapprocher d'une autre institution financière avec laquelle elle va négocier des accords lui permettant d'obtenir à temps les informations et détails nécessaires pour l'identification des virements des clients Administration. Elle changera ainsi de domiciliation. Le service a également entrepris une autre mesure, en raison des pertes subies les années précédentes, celle de ne pas fournir en carburant les clients sans avoir obtenu de preuve de virements à leurs comptes.

6.2.4 Les procédures relatives à la gestion clientèle

Ces procédures ont pour objectif d'assainir les relations entre les clients, le service monétique et TOTAL SENEGAL SA. Ils sont donc d'une utilité majeure. La procédure de relance, permet avant que l'entreprise n'agisse, au travers de son service monétique, de prévenir le client, de l'informer de l'état de sa situation irrégulière dans les comptes de l'entreprise. L'action définitive n'est réalisée qu'à la suite de trois relances. De ce fait, au cas où l'affaire partirait en recouvrement, le service monétique aura accompli sa part de travail. Les réclamations des clients dans un service commercial sont capitales car elles permettent aux dirigeants de ces services d'identifier les faiblesses de services qu'ils proposent aux tiers. Nous avons pu constater qu'à TOTAL SENEGAL et principalement dans le service monétique, ce système était assez bien organisé.

6.3 SUGGESTION DE MANUEL DE PROCEDURES POUR LE SERVICE MONETIQUE DE TOTAL S.A

Cette section est une ébauche du manuel de procédures que nous proposons au service monétique. En raison de son volume assez important, l'ébauche sera présentée en annexe (Annexe 10, 115-159).

Quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux. Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel. Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et les maintenir à un certain niveau.

A travers ces différentes évaluations, nous avons pu mettre en exergue les différents manquements de l'activité monétique. Ces principaux manquements devront être comblés avant la formalisation du manuel de procédure du service sinon celui-ci sera d'une utilité limitée pour ses utilisateurs.

CONCLUSION

Filiale du groupe TOTAL, TOTAL SENEGAL, s'est imposée en leader sur le marché sénégalais. Entreprise de distribution, TOTAL SENEGAL fournit à ses clients des services et produits qui sont des dérivés de l'expertise du groupe. Ces services allient innovation et efficacité pour la satisfaction des besoins de celle-ci.

Au sein de son service monétique, nous avons identifié trois catégories de procédures : les procédures financières, les procédures monétiques et les procédures liées à la gestion de la clientèle. Au travers de leurs descriptions, nous nous sommes familiarisés aux rouages de l'entreprise et avons pu prendre conscience du principal objectif des procédures rédigées.

Le principal objectif assigné à ces procédures est la fixation des responsabilités. Ces procédures manifestent également un souci de contrôle et de sécurisation des actions des subordonnés par leurs supérieurs hiérarchiques en assurant la séparation des fonctions et diminuant ainsi toute possibilité de malversations internes ou externes.

Cependant, il ne suffit pas de rédiger ces procédures, il est impératif que celles-ci soient communiquées aux intéressés et appliquées par eux. En effet, les procédures auraient d'avantages d'efficacité si elles figuraient dans des manuels d'instructions, qui n'ont pas pour but d'éliminer l'initiative mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure, comprend effectivement la signification du travail auquel elle prend part.

CONCLUSION GENERALE

Le groupe TOTAL, en raison de son ancienneté et son implication dans les activités sociales et environnementales, jouit d'une bonne réputation sur le marché africain. En effet, au regard de la nature de son métier, le groupe est tenu à des responsabilités particulières et suscitent de nombreuses attentes de la part des salariés, partenaires, etc. Il s'est donc engagé à travers un certain nombre d'actions pour la promotion de l'environnement. Cet engagement se manifeste à travers trois principaux enjeux qui sont : le développement durable de son offre énergétique, la sécurisation des opérations, le respect et la promotion des droits humains mais également des communautés riveraines de ses installations. Etant une entreprise de services, TOTAL SENEGAL, filiale du groupe TOTAL, a pour principale préoccupation de fidéliser sa clientèle mais aussi de l'accroître de même que sa part de marché dans le secteur des produits pétroliers. Cette fidélisation vise une satisfaction continue de ses exigences de la clientèle en alliant stratégie et nouvelles technologies. Dans cet élan d'innovation, l'entreprise s'est intéressée au domaine de la monétique. Cependant, la monétique est un monde en perpétuelle évolution et la complexité croissante des systèmes techniques et administratifs impose progressivement la mise en œuvre de procédures écrites qui répondent à des impératifs de fiabilité et de sécurité.

Les procédures ont pour objectif d'aider les utilisateurs. Elles permettent de rendre intelligibles la complexité des relations entre les différentes unités et activités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs...). Ainsi, indirectement, leur conception et leur formalisation concourent à une réforme de la perception de l'entreprise dans ses missions et ses manières de les accomplir et à une cristallisation des savoirs au sein de celle-ci.

Pour un souci d'organisation, les dirigeants de l'entreprise mettent en place un ensemble de procédures en vue d'une meilleure gestion des différentes activités, voire de l'entreprise. Le plus souvent d'obligation légale, le formalisme de ces procédures présente des usages variés et apparait surtout comme un outil d'assurance qualité de l'entreprise vis-à-vis de sa clientèle. Ce formalisme passe également par la rédaction du manuel de procédures : document où sont regroupées l'ensemble des procédures de l'entreprise. Le manuel de procédures est un instrument d'organisation de travail qui permet de :

- ❖ décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau des postes de travail pour permettre aux titulaires d'exercer correctement les activités et tâches qui leur sont confiées ;

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

- ❖ formaliser les modes opératoires à suivre dans chaque cas de figure pour permettre aux agents d'agir de façon sûre et rapide devant chaque situation ;
- ❖ traduire en termes clairs, les règles et les instructions relatives à un processus de travail ou d'activité donné.

L'élaboration du manuel de procédures est d'obligation légale. Cette élaboration et la mise en œuvre des procédures poursuit un double objectif celui de faciliter l'organisation de l'activité et de situer les responsabilités. Cependant, ce double objectif n'est pas toujours atteint et dans bon nombre des procédures présentées, il ne facilite pas l'organisation de l'activité car ces procédures sont longues et leur mise en œuvre occasionne de nombreux déplacements.

De ce fait, toute entreprise se doit de pouvoir schématiser et tenir à jour un manuel de procédures couvrant l'ensemble de ses activités. En effet, dans la 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. Toutefois, lorsque ces procédures n'existent pas sous la forme écrite, c'est-à-dire ne sont inscrites que dans les mémoires humaines, leur mise à jour est plus difficile à assurer. Elles n'ont alors que la consistance d'habitudes routinières et sont rapidement dégradables dans le temps. Pourtant leur éventuelle cohérence reste un élément clé de l'efficacité de l'ensemble.

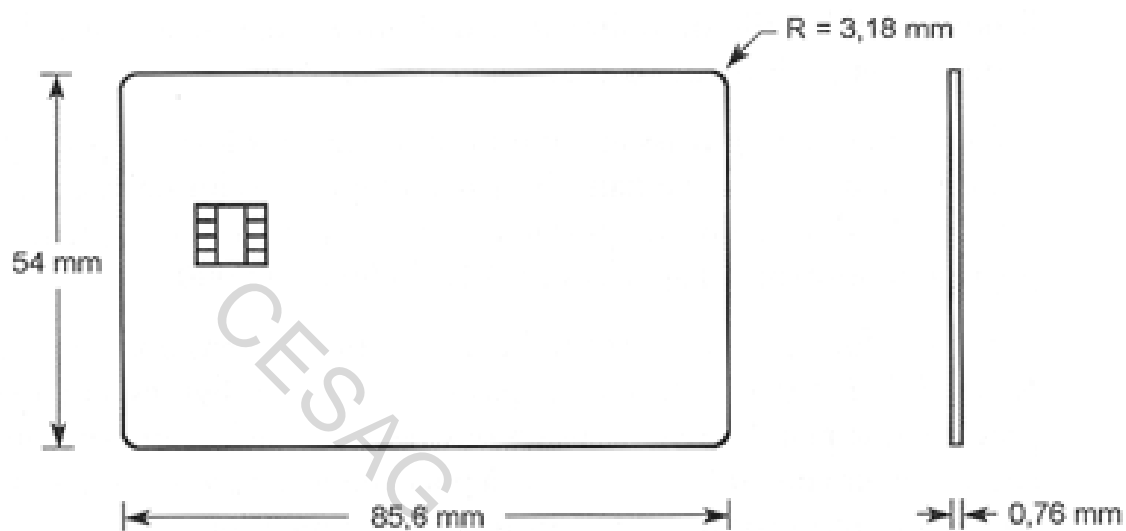
La mise à jour du manuel est un élément tout aussi essentiel lié à l'élaboration du manuel de procédures. En effet, en l'absence de cette mise à jour, ledit manuel perd toute son efficacité et sa pertinence. Il est donc important que l'entreprise et principalement le service monétique, dans le manuel de procédures prévoit un volet spécifique portant sur la mise à jour de son manuel. Ce volet va définir les règles et les responsabilités relatives à sa mise à jour continue dans le temps. Les principaux événements susceptibles d'engendrer des mises à jour ou modifications de procédures sont : l'évolution du cadre structurel, les changements intervenant dans le processus de traitement des opérations au sein de la société et l'évolution des lois ou décrets en vigueur dans le pays d'établissement.

La valeur du manuel de procédures ne dépend que de l'usage que chaque opérationnel pourrait en faire. Pour son bon fonctionnement, le manuel une fois rédigé, doit réellement servir d'outil de référence et de guide pour tous les opérationnels et les dirigeants.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe1 : Dimensions normalisées de la carte à puce



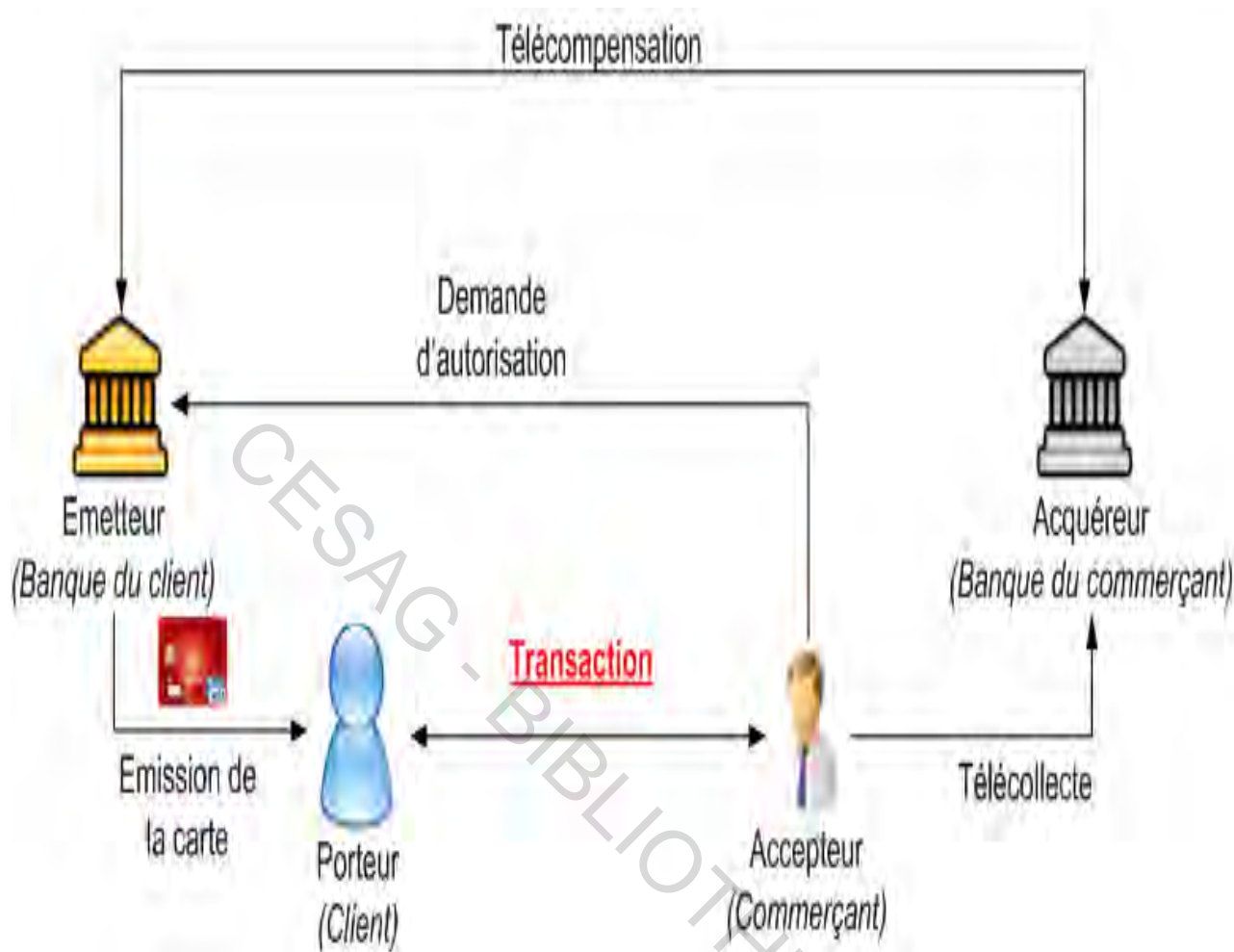
Source : Christophe Tavernier (2005)

Annexe 2 : Présentation d'un Terminal de Paiement Electronique (TPE)



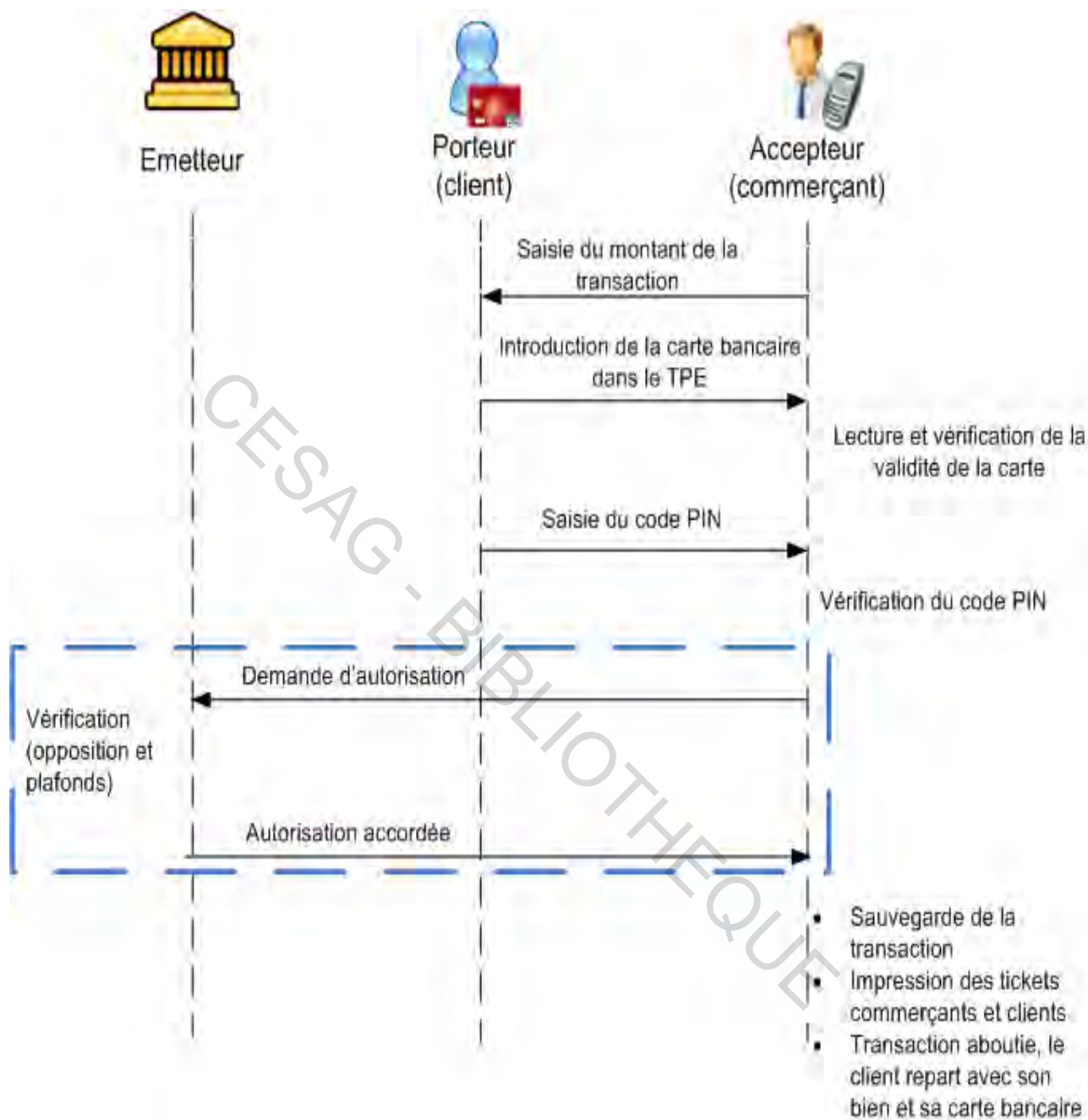
Source : « © OA International, 2011. Tous droits réservés ».

Annexe 3 : Schématisation globale du processus d'utilisation des cartes de paiement



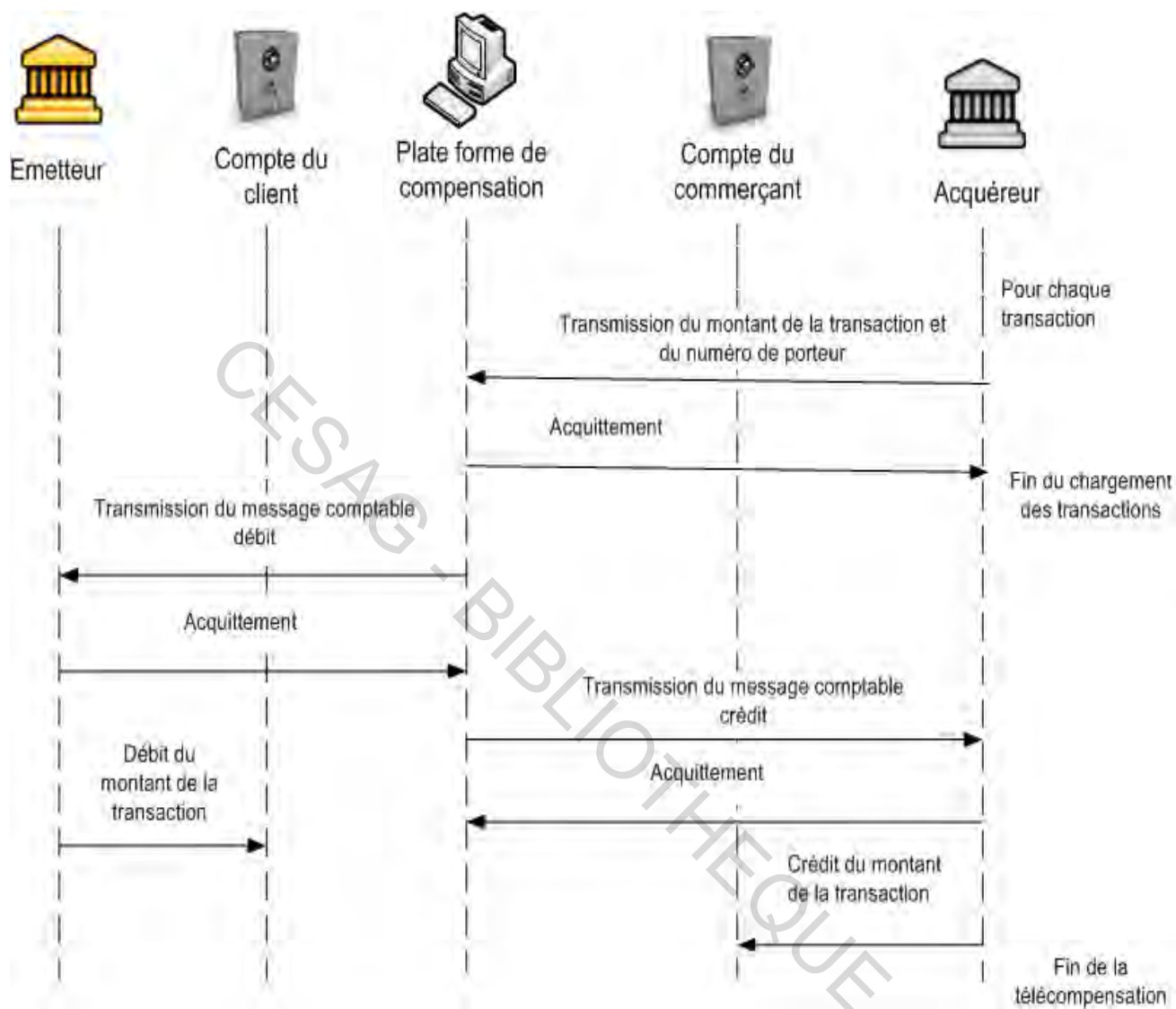
Source : REVUZ et DURIS (2008).

Annexe 4 : Schématisation d'une transaction d'achat avec un TPE



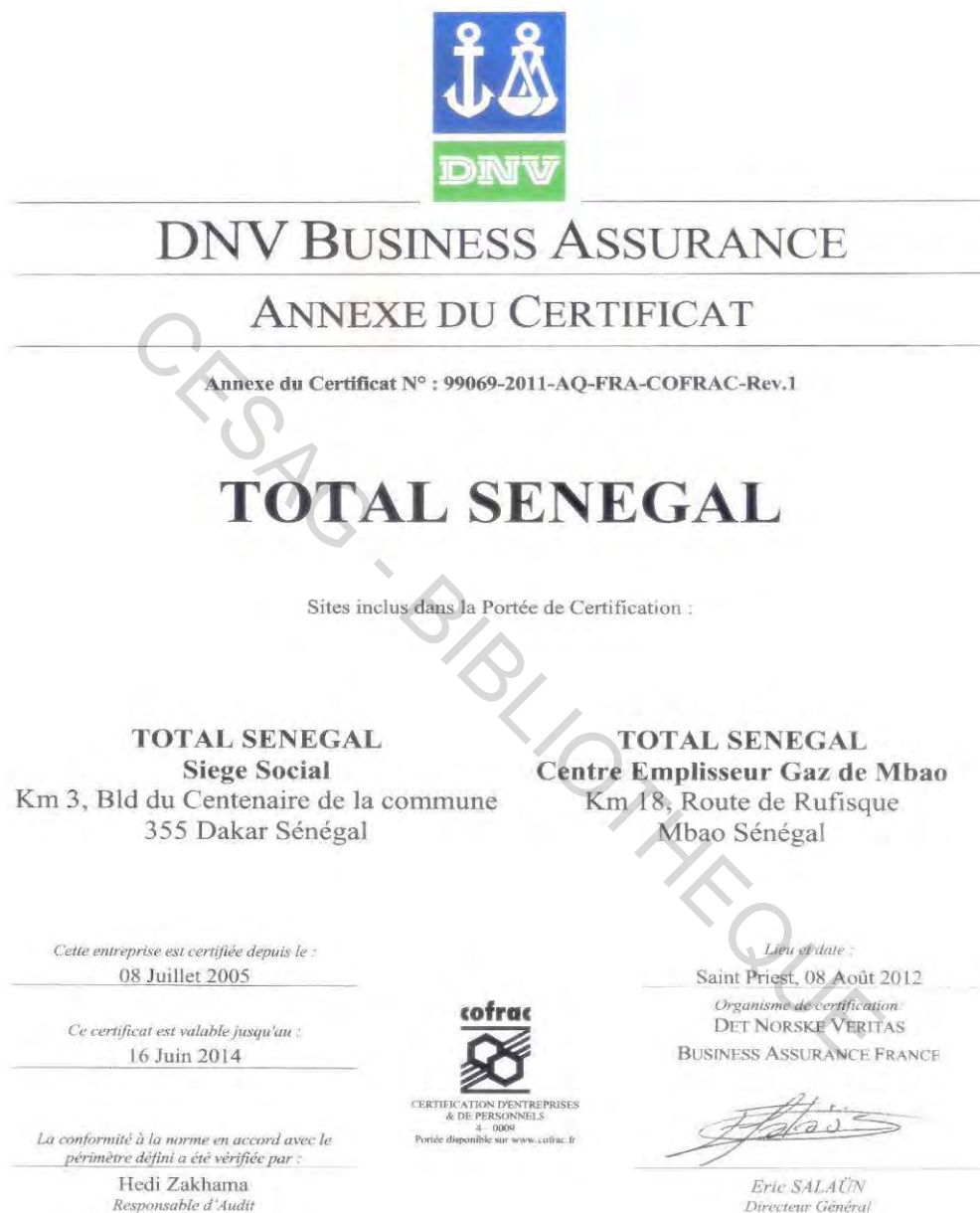
Source : REVUZ et DURIS (2008).

Annexe5 : Schématisation du processus de télécompensation



Source : REVUZ et DURIS (2008).

Annexe 6 : Certifications ISO obtenues



Source : TOTAL SENEGAL (2013).



DNV BUSINESS ASSURANCE
CERTIFICAT DE SYSTEME DE MANAGEMENT

Certificat N°. 99069-2011-AQ-FRA-COFRAC- Rev.1

Ceci certifie que le système de management de la société

TOTAL SENEGAL

KM3 Bld du Centenaire de la commune 355 DAKAR Senegal

est en conformité avec la norme

ISO 9001:2008

La validité de ce certificat couvre les produits ou services suivants :

Activités industrielles du Centre Emplisseur Gaz de Mbao - Mise en place et entretien des installations de Gaz chez le client - Livraison de Butane commercial - Activités du réseau de Stations Services des régions de Dakar et de Thiès - La "Carte Entreprises"

Cette entreprise est certifiée depuis le :
08 Juillet 2005

Ce certificat est valable jusqu'au :
16 Juin 2014

La conformité à la norme en accord avec le périmètre défini a été vérifiée par :
Hedi Zakhama
Responsable d'Audit



CERTIFICATION D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
ISO 9001
Visitez www.cofrac.fr

Lieu et date


Saint Priest, 08 Août 2012

Organisme de certification:
DET NORSKE VERITAS
BUSINESS ASSURANCE FRANCE


Eric SALAÜN
Directeur Général

Source : TOTAL SENEGAL (2013).

Annexe 7 : Demandes d'adhésion et demandes de cartes



Demande d'adhésion CARTE PORTE-MONNAIE



N° d'Adhérent :

Commercial :

Création

Avenant

Je soussigné(e) M. Mme Mlle

_____ (votre nom)

Agissant pour le compte de _____

Activité _____

Volume Potentiel _____ Nombre de véhicules _____
(pour types de carburant les plus utilisés)

Adresse _____

Fax _____ E-mail _____

Tél. _____

Fonction _____

Cachez Total Sénégal S.A

Demande d'adhésion suivant les conditions générales au verso, du présent engagement et suivant les conditions particulières ci-après	Nombre de cartes	Frais d'abonnement par carte (FCFA HT)	Frais d'abonnement pour l'ensemble de mes cartes Montant annuel (FCFA HT)
<input type="checkbox"/> Carte "PORTE-MONNAIE" Option "Gestion Simple"			
<input type="checkbox"/> Carte "PORTE-MONNAIE" Option "GESTION PLUS"			

***Joindre la demande de carte remplie**

Moyen de paiement : Espèces Chèque Virement

Ce contrat sera valide pour une période d'1an à compter de la date de signature et se renouvellera automatiquement chaque année sauf si une et/ou l'autre partie le résilie

Signature du Commercial

Signature et cachet du client

L'exemplaire blanc est à nous retourner. L'exemplaire bleu est à conserver



Demande d'adhésion CARTE ENTREPRISES POST-FACTURÉE



N° d'Adhérent :

Commercial :

Création

Avenant

Cachet Total Sénégal S.A.

Je soussigné(e) M.

Mme

Mlle

(votre nom)

Agissant pour le compte de _____

Activité _____

Volume Potentiel _____ Nombre de véhicules _____
(pour types de carburant les plus utilisés)

Adresse _____

Fax _____ E-mail _____

Tél. _____

Fonction _____

Demande d'adhésion suivant les conditions générales au verso du présent engagement et suivant les conditions particulières ci-après *	Nombre de cartes	Frais d'abonnement par carte (FCFA. HT)	Frais d'abonnement pour l'ensemble de mes cartes Montant annuel (FCFA. HT)
<input type="checkbox"/> Carte "ENTREPRISES" Option "GESTION Simple"			
<input type="checkbox"/> Carte "ENTREPRISES" Option "GESTION PLUS"			

***Joindre la demande de carte remplie**

Moyen de paiement :

Espèces

Chèque

Virement

Traités

Prélèvement bancaire automatique (joindre RIB + ordre de prélèvement au contrat)

Délai de paiement : 15 jours date de facturation (2 factures par mois)

Ce contrat sera valide pour une période d'1an à compter de la date de signature et se renouvellera automatiquement chaque année sauf si une et/ou l'autre partie le résilie

Signature du Commercial

Signature et cachet du client

L'exemplaire blanc est à nous retourner. L'exemplaire bleu est à conserver

Source : Service Monétique de TOTAL Sénégal S.A



Demande de Carte Entreprises Gestion



Nom du client :
N° adhérent
Date de validité :

Création
 Avenant

Relevé Détaillé
 Etats consommations
 Etat anomalies

Produits et services (inscrire l'option dans la case correspondante)

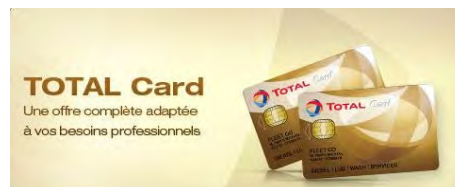
Option 1 : Tous produits **Option 2 :** Essence, Super **Option 3 :** Essence, Super, Lubrifiants
Option 4 : Gasoil **Option 5 :** Gasoil, Lubrifiants **Option 6 :** 2 temps

Immatriculation véhicule	Consommation aux 100km (kilométrage)	Choix du code secret	Produits et services	Capacité réservoir (non bloquant)	Numéro conducteur	Jours	Heures Pour jours autorisés	Zones - Régions	Nombre transactions par jour	Piafond d'achat FCFA/mois/carte	
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input checked="" type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	_____	Option <input type="checkbox"/>	_____ L	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Lun au Ven <input type="checkbox"/> Lun au Sam <input type="checkbox"/> Tte la semaine	<input type="checkbox"/> 24h / 24 <input type="checkbox"/> De ____ à ____	<input type="checkbox"/> Toute zone <input type="checkbox"/> Dakar <input type="checkbox"/> Thiès <input type="checkbox"/> Louga <input type="checkbox"/> Saint-Louis <input type="checkbox"/> Matam <input type="checkbox"/> Kafrine	<input type="checkbox"/> Diourbel <input type="checkbox"/> Kaolack <input type="checkbox"/> Tambacounda <input type="checkbox"/> Ziguinchor <input type="checkbox"/> Kolda <input type="checkbox"/> Sédhiou <input type="checkbox"/> Kédougou	_____	_____

Cachet Total Sénégal S.A.

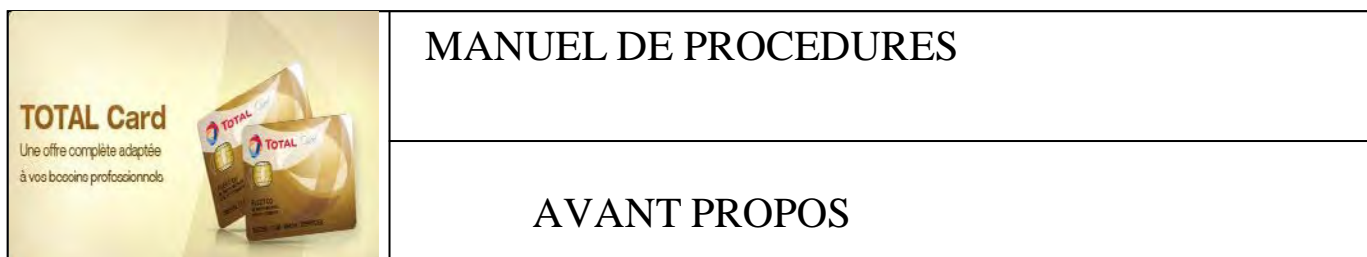
Signature et cachet du client

Annexe 10 : Manuel de procédures du Service Monétique



**MANUEL DE PROCEDURES
DU SERVICE MONETIQUE**


Source : nous-mêmes



Le présent manuel décrit les procédures monétiques, financières et les procédures liées à la gestion de la clientèle du service monétique. La mise en place de ce manuel répond aux objectifs suivants :

- ❖ sensibiliser sur la vision et la mission de TOTAL SENEGAL ;
- ❖ fournir une standardisation des procédures des opérations quotidiennes ;
- ❖ clarifier les rôles et responsabilités de son personnel ;
- ❖ responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;
- ❖ fournir un guide pour les postes de travail ;
- ❖ rendre plus productif le personnel par une optimisation des circuits d'information (circulation des documents) ;
- ❖ former les utilisateurs.

Tout le personnel du service monétique, selon les attributions de chacun, doit être formé sur les contenus de ce manuel. Il devra également respecter et appliquer les procédures rédigées.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	STRUCTURATION DU MANUEL

AVANT PROPOS

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU MANUEL

- I.1. Objectifs du manuel
- I.2. Organisation du manuel
- I.3. Mise à jour du manuel

DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DU SERVICE MONETIQUE


- II.1. Organisation et fonctionnement du service monétique
- II.2. Produits et services
- II.3. Services partenaires

TROISIEME PARTIE: PROCEDURES FINANCIERES

- III.1. Procédures d'encaissements
- III.2. Procédures de gestion des impayés
- III.3. Procédures d'octroi de crédit
- III.4. Procédures de confirmation de soldes

QUATRIEME PARTIE: PROCEDURES MONETIQUES

- IV.1. Procédure d'ouverture de compte
- IV.2. Procédures cartes
- IV.3. Procédure de liquidation


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	STRUCTURATON DU MANUEL

CINQUIEMEPARTIE: PROCEDURES LIEES A LA GESTON DE LA CLIENTELE

V.1. Procédure de gestion des réclamations clients

V.2. Procédure de relance clients

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DU MANUEL

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU MANUEL

I.1. Objectifs du manuel

Le manuel de procédure formalise les principales procédures de gestion du service monétique.

Il a pour objectifs de :

- ❖ fournir une standardisation des procédures des opérations quotidiennes ;
- ❖ clarifier les rôles et responsabilités de son personnel ;
- ❖ responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;
- ❖ fournir un guide pour les postes de travail ;
- ❖ rendre plus productif le personnel par une optimisation des circuits d'information (circulation des documents) ;
- ❖ former les utilisateurs.

I.2. Organisation du manuel


Le manuel se subdivise en cinq parties présentées comme suit :

▪ **Partie 1 : Présentation du manuel**

Cette première partie présente l'organisation du manuel. Celui-ci est structuré de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter tant à l'évolution du service qu'à celles des procédures formalisées.

▪ **Partie 2 : Présentation et organisation du Service Monétique**

La deuxième partie du manuel présente le service, son fonctionnement et ses services partenaires.

 <p>TOTAL Card Uno offero completo adattato à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU MANUEL

- **Parties 3, 4 et 5 : Procédures monétiques, financières, liées à la gestion de la clientèle**

Ces parties décrivent, respectivement et de manière détaillée, les différentes étapes des procédures monétiques, financières et de celles liées à la gestion de la clientèle.

I.3. Mise à jour du manuel

La mise à jour est tout aussi importante que la mise en place du manuel. De plus, une liste des détenteurs du manuel sera élaborée pour le chef de service en vue de permettre la mise à jour de tous les exemplaires, à chaque fois qu'une mise à jour sera opérée.


- **Modification des procédures**

La mise à jour peut être motivée par :

- des changements dans la structure ou les activités du service ;
- des modifications des procédures existantes en vue de les améliorer pour faire face à des situations nouvelles ;
- des changements rendus nécessaires par l'application des textes et décrets concernant les lois et règles en vigueur au Sénégal ;
- des modifications en ce qui concerne l'affectation du personnel et des tâches lui incombant.

- **Responsabilité de la tenue de la mise à jour**

La responsabilité de tenue et de la mise à jour du manuel de procédures incombe au Chef de service. Il décide, en outre, des copies à mettre à la disposition du personnel. La modification des procédures existantes est également prise sur son initiative de commun accord avec le Directeur du Service Commercial Réseau et communication.

	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU MANUEL


- **Méthodologie de la mise à jour**

Lorsque la décision de modification des procédures existantes est prise, le chef de service convoque une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par cette modification. Cette réunion doit débattre de l'opportunité de modification et des solutions à adopter. Un procès verbal est établi à l'issue de cette réunion et indique les éléments suivants :

- les procédures devant être modifiées ;
- les raisons de leurs modifications ;
- la personne chargée de rédiger les nouvelles procédures et les inclure dans le manuel.

La personne en charge de la rédaction des nouvelles procédures les soumet au chef de service qui y apporte les modifications qu'il juge nécessaire puis les soumet au Directeur pour que le texte définitif soit arrêté.

DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DU SERVICE
MONETIQUE

	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

Intégrée à la panoplie de services proposés par TOTAL SENEGAL, à partir des années 2002, la monétique ne faisait pas l'objet d'un service distinct et était rattachée à la direction commerciale spécialités. Dix années plus tard, la décision de créer un service spécifique a été prise

II.1. Organisation et fonctionnement du service monétique

Au sein de TOTAL SENEGAL, deux directions commerciales cohabitent : la direction commerciale spécialités et la direction commerciale réseau & communication.

- **Organisation**


De par l'organigramme, le service monétique est rattaché à la direction commerciale réseau et communication. En plus du chef de service, le service monétique comprend deux délégués cartes et deux ingénieurs cartes et évolue sous la coupole du chef de service monétique et e-business. Le service comprend en tout six employés.

- **Horaires de travail**

Le service est accessible aux clients de 8h à 16h45 sauf le vendredi où la fin de la vacation a lieu quinze minutes plus tôt soit à 16h30. Ces horaires sont entrecoupés par une pause-déjeuner entre 12h30 et 14h.

- **Fonctionnement**

Les membres de l'équipe monétique, généralement appelés « commerciaux » disposent chacun d'un bureau qui est accessible via le hall C « section service commercial ». Ceux-ci sont identifiés chacun par un code dans le logiciel SAP.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

La répartition du portefeuille de clients entre ses commerciaux a été effectuée, au départ, en fonction des secteurs d'activités. En vue de permettre aux commerciaux d'assurer leurs fonctions et d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, un système d'astreinte a été mis en place pour leur permettre à tour de rôle d'aller en clientèle (rencontrer leurs clients et s'enquérir de la qualité du service proposé ou faire des prospections en vue d'en trouver de nouveaux).

II. 2. PRODUITS ET SERVICES


Le produit proposé par le service monétique est la carte Entreprises. Cette carte permet aux clients d'avoir accès aux services proposés par TOTAL SENEGAL dans l'ensemble des stations.

- **Carte Entreprise : caractéristiques et particularités**

La carte Entreprise est une carte destinée aux entreprises indépendamment de leur secteur d'activités. C'est un moyen de paiement de carburant, accepté sur 114 stations-service équipées de terminaux électroniques. Les clients ont le choix entre sept options pour leur carte Entreprises. Ce sont les options : 1, 2, 3, 4, 6,11 et 12.

- **option1:Tousproduits**

La carte option tous produits, donne accès à une large gamme de produits dans les stations-service. En effet, elle donne accès au carburant (essence, super, gasoil), aux lubrifiants, à l'entretien automobile, aux magasins et quotidiens et à la boutique « Citydia Express ».

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

- option2 : Essence, Super

Cette option permet au détenteur de la carte de s'approvisionner uniquement en essence ou super dans les stations services.

- option3 : Essence, Super, Lubrifiants

La carte option 3 permet à son détenteur de s'approvisionner en essence ou super mais également de se fournir en lubrifiants dans les stations services.

- option4 : Gasoil

Cette option permet au détenteur de la carte de s'approvisionner uniquement en gasoil dans les stations services.

- option6 : 2 temps


Le 2 temps est un carburant spécifique aux motocyclettes et aux scooters. Cette option permet donc au client, dans les stations-service, de s'approvisionner en cette catégorie de carburant.

- option11 : Super et Gasoil

La carte option 11 permet à son détenteur de s'approvisionner dans les stations services en deux types de carburant précis : le super et le gasoil.

- option12 : Lubrifiants - Entretien

Avec cette option le client peut, en stations-service, acheter des lubrifiants pour son véhicule et profiter de l'entretien automobile.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

- **Typologie des cartes et formules d'abonnements**

En fonction du mode de paiement de l'entreprise-client, il existe deux types de cartes Entreprises : la carte Entreprise Porte Monnaie et la carte Entreprise Post Facturée.

- la carte Porte Monnaie (PM)


C'est un mode prépayé à partir duquel le client ne consomme que le montant dont il dispose dans sa carte et pour lequel il a payé. Cette carte a la particularité d'effectuer un report du solde disponible non consommé au cours d'un mois au mois suivant. La facture qui est envoyée au client fait mention du montant payé pour le rechargement de la carte.

- la carte Post Facturée (PF)

Pour disposer de cartes PF, l'entreprise-client doit fournir une garantie bancaire. La détermination du montant de cette garantie est fonction du volume consommé (plafond de consommation) par chaque carte et du nombre total de cartes demandés. Il est fixé à chacune des cartes PF, un plafond de consommation défini par le client. Plus le plafond est élevé, plus la garantie bancaire demandée par TOTAL SENEGAL l'est également.

Qu'elle soit PM ou PF, la carte pétrolière a une durée de validité de cinq années renouvelable. Cependant, si après des utilisations précédentes, elle est laissée au repos pendant trois mois, elle devient inactive. Le client devra la rapporter au siège pour sa revalidation.

Le service monétique propose deux formules d'abonnement à ses clients. Ce sont : la formule classique et la formule Gestion Plus.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

- **Gestion classique**


Cette formule présente les caractéristiques suivantes, une création d'un compte séparé pour les véhicules utilitaires, un différé de règlement « 30 jours date de facturation » et une facturation faite toutes les fins de mois. La gestion classique est adaptée aux entreprises disposant de parcs automobiles moins garnis ou entrepreneurs individuels qui souhaitent récupérer facilement la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA).

- **Gestion plus**

Cette formule, plus adaptée aux entreprises avec une importante flotte automobile permet à celles-ci d'alléger leur suivi administratif à travers :

- ❖ la limitation du nombre de transactions par jour, des enlèvements selon la capacité du réservoir du véhicule ;
- ❖ le choix du code confidentiel, la définition d'un numéro conducteur ou codes de gestions supplémentaires pour identifier les utilisateurs d'un même véhicule ;
- ❖ la définition de plafonds d'achats pour les carburants ou les services ainsi que des plafonds par transaction ;
- ❖ les restrictions (géographiques et temporelles) de l'utilisation de la carte à travers notamment les choix des jours et heures d'utilisation mais aussi par la délimitation des zones d'utilisation. Ces restrictions entraînent un blocage des transactions pour les opérations non autorisées.

Réalisée au départ chaque quinzaine, la facturation est maintenant mensuelle. L'adhésion à la formule Gestion Plus par le client, lui donne accès à l'extranet.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

Les formules d'abonnement sont associées au mode de paiement et concourent à l'obtention de combinaisons diverses et variées. Ainsi, un client peut :


- ❖ être en gestion classique et avoir des cartes porte monnaie ;
- ❖ être en gestion classique et avoir des cartes porte facturées ;
- ❖ être en gestion plus et avoir des cartes porte monnaie ;
- ❖ être en gestion plus et avoir des cartes porte facturées ;
- ❖ ou encore combiner au sein d'un même compte des cartes PM et des cartes PF.

- **Extranet**

L'extranet est un outil de gestion qui permet aux clients de sécuriser leurs transactions et de contrôler leur budget carburant à travers :

- ❖ la consultation de l'état de leur parc automobile et la gestion de celui-ci notamment le volume des carburants consommés pour l'ensemble de la flotte et par carte ;
- ❖ la visualisation de l'ensemble de leurs cartes sous forme de statistiques de même que les opérations effectuées (chargement, demande de nouvelles cartes, opposition) avec leurs cartes ;
- ❖ le suivi des ordres de chargements des cartes et la gestion des anomalies relatives aux cartes ;
- ❖ le téléchargement des factures relatives aux commandes passées.

C'est une plateforme web (www.mytotalfuelcard.com) que TOTAL SENEGAL met à la disposition de sa clientèle en vue de permettre à celle-ci de suivre à distance et en temps réel ses cartes. Elle apparait comme un substitut aux déplacements au siège pour les opérations courantes.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PRESENTATION DU SERVICE
	MONETIQUE

- **Electronic billing**


Encore appelé e-billing ou facturation électronique, en français, l'electronic billing est une alternative à l'envoi par courrier ou par fax qui permet aux clients de gérer leurs factures rapidement et efficacement. L'entreprise-client fournit son adresse mail (celle de son principal interlocuteur avec le service) pour un paramétrage via le logiciel de création des factures. Ainsi, les factures la concernant lui sont automatiquement envoyées dès leur création. L'e-billing permet donc, aux clients, d'anticiper dans leur gestion en attendant la réception physique de la facture.

II. 3. Services partenaires

Le service monétique travaille en étroite collaboration avec :

- la trésorerie et la comptabilité pour la vérification des virements bancaires faits par les clients, la gestion des impayés, l'acceptation des moyens de paiement présenté par les clients, etc;
- la caisse pour les encaissements des moyens proposés par les clients ;
- le Service Après Vente (SAV) qui est chargé de l'exécution des services associés à la carte pétrolière notamment : le rechargement des cartes, l'opposition des cartes suite à des pertes, etc.

TROISIEME PARTIE :
LES PROCEDURES FINANCIERES

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

Au sein du service, sont appliquées quatre principales procédures liées à l'activité carte menée. Ce sont les procédures d'encaissement, la procédure de gestion des impayés, les procédures d'octroi de crédit et la procédure de confirmation de soldes.


III.1. Procédures d'encaissements

Les principaux moyens de paiement admis par TOTAL SENEGAL sont les suivants : les traites, les chèques, les certificats de détaxe, les reçus de versements et les virements bancaires. Pour l'encaissement, ces moyens de paiement sont tous associés à un bordereau d'encaissement propre au service monétique. Sur ce bordereau, figure les mentions suivantes : le nom de l'entreprise, le numéro du compte client, le mode de règlement utilisé par le client, le motif du paiement : chargement, création de compte, demande de cartes, règlement de factures, régularisation impayées, etc.

- **Les traites, les reçus de versement et les chèques**

Dès leur réception, ils sont contrôlés en vue de s'assurer de la présence des éléments suivants: les timbres et domiciliation (pour les traites), la date, la correspondance entre le montant en chiffres et le montant en lettres, la signature (pour les chèques).


QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Remet à son commercial, les moyens de paiements concernés.	En cas de règlement des factures échues ou de paiement d'un service associé à la carte pétrolière.	La remise peut se faire soit directement soit sous plis fermé. Lorsque les clients se présentent avec de l'espèce, ils sont acheminés vers la banque la plus proche : le Crédit du Sénégal où une caisse est dédiée à TOTAL.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le commercial	Vérifie la présence de timbres et domiciliation sur les traites, la date, la correspondance entre le montant en chiffres et le montant en lettres, la signature pour les chèques.	Dès la réception des moyens de paiements.	Le commercial joint individuellement à un bordereau d'encaissement chacun des moyens de paiement, le remplit et le signe. Par la suite, le commercial le remet au client qui l'achemine à la caisse ou le remet directement au caissier pour que le montant soit imputé au compte du client.


▪ **Les certificats de détaxe**

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le commercial	Photocopie le certificat de détaxe et remet l'ensemble (photocopie et original) au Trésorier.	Quand le client ne dispose pas d'autres moyens de paiements pour solder sa créance vis-à-vis de l'entreprise et propose de régler avec un certificat de détaxe.	La copie du certificat est signée par le Trésorier qui donne ainsi son autorisation pour l'encaissement. Le commercial effectue par la suite un bordereau d'encaissement et y joint la copie signée du certificat pour l'encaissement effectif.
Le Trésorier	Accepte le moyen de paiement du client en signant la copie du certificat de détaxe.	A la réception du certificat de détaxe.	Donne son autorisation pour l'encaissement de ce moyen de paiement et conserve l'original du certificat dans ses archives.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

▪ **Les virements bancaires**

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le Trésorier	Fait une copie de l'extrait du virement reçu de la banque ou remet directement l'original de l'extrait au commercial.	Dès la réception d'un extrait de virement ou sur demande de vérification du client concerné.	Le Trésorier contacte le commercial ou est contacté par celui-ci pour la recherche de virements. Il vérifie sur le compte électronique de l'entreprise ou dans les avis de crédit reçus de la banque. Une fois identifié, il imprime l'extrait électronique ou remet l'avis de crédit ou une de ses copies au commercial. Tout extrait électronique ou copie d'extrait original est obligatoirement signé par le Trésorier avant son envoi à la caisse.
Le commercial	Demande au Trésorier ou à un membre de la comptabilité de lui retrouver un virement.	Lorsque le client lui fait mention d'un virement qu'il a effectué.	Une fois le virement retrouvé, il est imprimé, signé (par le commercial, son supérieur hiérarchique direct (N+1) ou en son absence par le (N+2) et aussi par le trésorier), daté et joint à un bordereau d'encaissement puis est remis à la caisse.


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

III.2. Procédure de gestion des impayés

La procédure de gestion des impayés fait intervenir trois acteurs : le commercial, le client et le trésorier. Elle se présente comme suit :

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le Trésorier	Fait l'état des chèques revenus impayés et envoi cet état au chef de service.	Dès la réception de l'avis de la banque.	Les avis d'impayés parviennent sous plis au Trésorier avec le chèque et les frais prélevés par la banque. Celui-ci conserve le chèque jusqu'à ce que le client régularise la situation.
Le commercial	Contacte le client pour la régularisation de son ou ses impayé(s).	Dès que le commercial reçoit l'état du chef de service ou l'information directement du trésorier.	Un bordereau d'encaissement pour le reçu de versement ou le chèque de banque est effectué par le commercial en vue de permettre la régularisation. Il rédige une lettre de restitution de chèque qu'il remet au client et conserve une copie déchargé par le client.

La lettre mentionne : le nom du client, les références du chèque revenu impayé, les références du moyen de régularisation, le montant et est signée par le chef de service avant d'être remise au client. Une copie de la lettre est réalisée pour que le client la décharge avec le cachet de l'entreprise, signature et date.

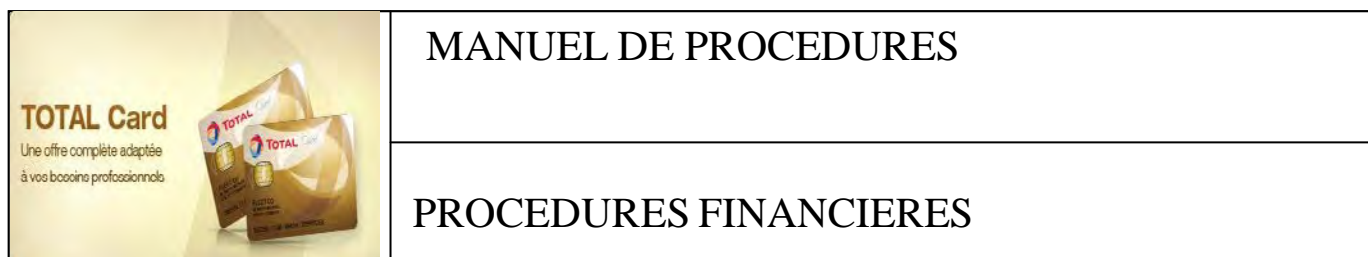
 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Se présente avec le moyen de régularisation choisi (chèque de banque ou versement en espèces)	Dès qu'il reçoit l'avis de rejet du chèque ou après avoir été contacté par son commercial.	Une fois le moyen de régularisation accepté par le trésorier, le client se rend à la caisse pour l'encaissement et revient avec le reçu de paiement qu'il remet au commercial. Une lettre de restitution de chèque lui est remise de même que ledit chèque.

III.3. Procédures d'octroi de crédit

Les clients qui optent pour le mode de paiement post facturé sont assujettis au système de Découvert Maximum Autorisé (DMA). Le mode de calcul du DMA peut être simplifié de la manière suivante. Il est calculé sur la base du chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise-client pondéré de 1,5 : $DMA = CA_{\text{mensuel}} * 1,5$. Cependant, lorsqu'il s'agit d'une nouvelle entreprise, le chiffre d'affaires mensuel est pondéré par 2 : $DMA = CA_{\text{mensuel}} * 2$. Le DMA est paramétré par le contrôleur crédit et réévalué chaque année en fonction du chiffre d'affaires du client.

L'intervention du contrôleur crédit est nécessaire pour les clients en paiement différé, c'est-à-dire ceux auxquels l'entreprise accorde un crédit.




En effet :

- ❖ Il veille à ce que les commerciaux en charge de ces clients ne prennent pas de risques trop importants qui pourraient s'avérer préjudiciable pour l'entreprise.
- ❖ Rattaché à la Direction Administrative et Financière, le contrôleur crédit est le principal requérant des fiches de synthèse, des fiches de risque clients et l'émetteur des fiches de suivi des échus et des balances présentées au cours des comités crédit.
- ❖ Il adopte une démarche de travail bien précise avant le comité crédit.

En effet, il établit d'abord des fiches de suivi des échus qu'il envoie au chef de service pour la répartition entre ses commerciaux. Un extrait du compte du client est joint à la fiche pour montrer la situation du client. Ces fiches portent essentiellement sur les factures non encore réglées par les clients et demande par la même occasion au commercial de se prononcer sur la raison de ce retard. Le chef de service apporte son commentaire et en fonction du dépassement constaté, la fiche va en signature chez :

- ❖ le chef du service monétique et e-business, lorsque le montant des échus est compris entre 0 et 10 millions ;
- ❖ le Directeur Réseau et Communication, lorsque le montant des échus est compris entre 10 et 50 millions ;
- ❖ le Directeur Administratif et Financier ou le Directeur Général, lorsque le montant des échus est supérieur à 50 millions.

Convoqué chaque mois, le comité crédit regroupe le directeur du service commercial, le contrôleur crédit, les commerciaux et/ou le chef de service monétique. Il permet d'avoir une vision globale sur le portefeuille de clients d'un commercial, notamment voir l'évolution de son chiffre d'affaires depuis le dernier comité, voir si les recommandations et actions préconisées ont été mises en place etc.


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

Ainsi, en se basant sur les encours clients, à partir desquels il réalise un paramétrage via le logiciel SAP lui permettant d'exclure à titre d'exemple les clients douteux et les cautions, le contrôleur crédit effectue une sélection des commerciaux du service et leur envoie à chacun la balance de leur échus avant le comité crédit. La date du comité est toujours sue à l'avance. Ainsi, avant cette dite date, environ une à deux semaines, une mise en situation est organisée entre le chef de service monétique (N+1) et ses commerciaux: le pré-comité. Ce pré-comité a un effet d'assainissement des comptes et permet aux commerciaux d'entreprendre rapidement des actions qui porteront leurs fruits d'ici la date du comité.

III.4. Procédures de confirmation de soldes

Les confirmations de soldes sont des courriers auxquels il est joint l'extrait du compte de l'entreprise-client. Ce procédé consiste à faire parvenir au client un extrait de son compte à une date précise, pour l'informer de la situation de son compte à cette date.


QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le contrôleur crédit	Fait parvenir au chef de service monétique les confirmations de soldes relatifs aux clients du service.	Tous les deux mois.	Rédige un courrier auquel il joint un extrait du compte de chaque client à une date donnée.
Le commercial	Remet ou fait parvenir à ses clients leurs confirmations de soldes.	Dès la réception des confirmations des soldes.	Récupère les confirmations de soldes chez son chef de service, les remet aux clients et les ramène avant le prochain envoi.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES FINANCIERES

La procédure de confirmation du client se présente comme suit :

Le client	Réceptionne la confirmation de soldes. Donne son accord si la situation de son compte dans l'entreprise.	Les jours qui suivent la réception par le commercial des confirmations de soldes.	En passant voir son commercial ou le commercial le lui remet en passant dans ses locaux. Toute opposition doit être mentionnée au commercial.
-----------	--	---	---

QUATRIEMEPARTIE :
PROCEDURES MONETIQUES

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


Au sein du service, sont appliquées six principales procédures liées à l'activité carte menée. Ces procédures ont été regroupées en quatre sous sections. Ce sont : la procédure d'ouverture de compte, les procédures cartes, de la procédure de liquidation.

IV.1. Procédure d'ouverture de compte

L'ouverture de compte est un préalable pour pouvoir profiter des services proposés par le service monétique. Pour l'ouverture de compte « Cartes » à TOTAL SENEGAL, sont exigés les documents suivants :

- ❖ le registre de commerce de l'entreprise client qui est le document d'inscription au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) ;
- ❖ le Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations (NINEA) qui est le numéro unique par lequel une organisation est enregistrée dans le répertoire des entreprises, des établissements et des associations lui fournissant une identification satisfaisante pour faciliter ses démarches administratives ;
- ❖ le décret ou la convention de création de l'entreprise ;
- ❖ une demande d'adhésion dûment remplie qui doit être récupérée au siège ;
- ❖ une ou des demandes de cartes qui doivent également être récupérées au siège ;
- ❖ le règlement par chèque, versement espèces ou virement bancaire ainsi que les coordonnées bancaires en pièces jointes.

Ces demandes (adhésion et demande de cartes) , une fois remplies et signées, doivent être ramenées au commercial avec cachet et signature du client. Pour les clients en gestion plus, ayant opté pour l'extranet, un exemplaire du protocole d'accord leur est fourni.


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

• **Cas des clients « Porte Monnaie»**

L'ouverture du compte est réalisée pour un montant minimal de 100 000 FCFA. A la réception de l'ensemble des documents exigés, le commercial entame le processus d'ouverture de compte. La procédure se présente comme suit :

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
	Le client	Apporte les documents exigés par TOTAL Sénégal et le montant prévu pour l'ouverture de compte.	En fonction de la disponibilité et des besoins du client.	Se rend au siège et remet au commercial qui la reçu lors de la première rencontre ou a tout autre commercial du service les documents exigés.
Les clients Porte-monnaie	Le commercial	Etablit une fiche de création client indiquant le moyen de paiement et le mode de facturation retenus.	Dès la réception de l'ensemble des documents requis.	La fiche de création est remplie et signée par le commercial qui y joint les documents apportés par le client. Il signe la fiche de création, la demande d'adhésion et le demandes de cartes. Puis l'ensemble est soumis pour signature au supérieur hiérarchique direct du commercial (N+1), au chef de service (N+2), au directeur commercial et au contrôleur crédit.

La fiche de création client mentionne : le nom, l'adresse, le nom de son interlocuteur directeur dans l'entreprise, l'activité de l'entreprise, les numéros de portable, fixe et fax, l'adresse mail.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


Une fois, le processus de signature achevé, le dossier de création est transmis au SAV-section monétique et e-business, pour l'ouverture du compte. La durée d'obtention des cartes varie selon le mode de paiement choisi par le client. Ainsi, lorsque le client choisit la formule « gestion simple », et décide de payer :

- ❖ par espèces ou virement bancaire, la durée d'obtention des cartes est de 48 heures maximum ;
- ❖ par chèque certifié, la durée d'obtention des cartes est de 48 heures ;
- ❖ par chèque simple, les cartes seront fabriquées dès l'encaissement dudit chèque.

▪ **Cas des clients post facturé**

La procédure d'ouverture de compte d'un client en post facturé nécessite l'élaboration de documents complémentaires tels que la fiche de synthèse et la fiche de risque crédit. Ces documents imposent, en plus du processus de signature détaillé ci dessus, les signatures du Directeur Administratif et Financier et du Directeur Général de TOTAL SENEGAL. La durée d'obtention des cartes est plus longue et évaluée à 72 heures maximum.

	QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Les clients Post Facturé	Le commercial	Etablit en plus de la fiche de création client, une fiche de synthèse et une fiche de risque client.	Dès la réception de l'ensemble des documents requis.	Toutes les fiches sont remplies et signées par le commercial qui y joint les documents apportés par le client. Cette fiche est, par la suite, soumise pour signature au supérieur hiérarchique direct du commercial, au chef de service, au directeur commercial, au contrôleur crédit et au Directeur général.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

- Lafichedesynthèse

Elle donne le maximum des renseignements sur le client et permet, en outre, de connaître les conditions du contrat négocié entre le commercial et le client : découvert autorisé, caution demandée, condition de paiement, fréquence de règlement des factures etc. Cette fiche permet donc le paramétrage du compte du client et donne des indices quant à la valeur du DMA qui peut lui être octroyé.

- Lafichederisqueclient

Elle permet d'apprécier le mode de paiement du client et de déterminer le découvert (DMA) potentiel qui pourrait lui être octroyé. La fiche de risque client est également utilisée pour les modifications de compte suite au changement de formules d'abonnements.


IV.2. Procédures cartes

Elles regroupent les procédures de création de cartes, de retrait des cartes, de chargement des cartes, d'interdiction et de levée d'interdiction.

- **Création de cartes**

La demande de création de cartes se fait au travers du remplissage d'un formulaire de demande de cartes. Le formulaire de demande de cartes comprend les mentions générales suivantes :


- ❖ le nom et le numéro de client de l'entreprise-client faisant la demande ;
- ❖ l'immatriculation du véhicule ou le nom que l'entreprise veut mentionner sur la carte ;
- ❖ l'option choisie parmi les sept options proposées par TOTAL SENEGAL ;
- ❖ le montant de chargement que le client souhaite avoir sur la carte dès sa réception.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

Les formulaires de demandes cartes, sauf lorsqu'ils sont envoyés via l'extranet, sont obligatoirement signés par le client. Le formulaire ainsi décrit est celui des entreprises en gestion classique ou simple. Pour toute demande, le client se verra facturer des frais de cartes à hauteur de 7 080 FCFA par carte demandée.

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Demande la confection de nouvelles cartes en remplissant les formulaires de demande de cartes.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	Se rend au siège pour récupérer les formulaires de demandes de cartes en fonction de sa formule d'abonnement. Puis ramène à son commercial les formulaires dûment remplis et signés. Les clients ayant l'extranet peuvent également le faire via cette plateforme.
Le commercial	Réceptionne ou imprime (lorsqu'ils sont envoyés via l'extranet) les formulaires de demande de cartes.	Dès la réception du formulaire de demandes de cartes.	Il récupère le formulaire, précise le mode de paiement et le régime douanier du client, le signe et le transmet à son supérieur hiérarchique direct ou au chef de service pour signature. Les formulaires sont, par la suite, acheminés au SAV-section monétique.

Les clients en gestion plus, quant à eux se voient proposer un relevé détaillé des consommations avec date, heure et lieu des transactions, le type et la quantité achetés mais également un état des anomalies : code faux, vol, perte, demande d'annulation, tentative d'utilisation pour des zones non autorisées etc.


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

Cet ensemble de services est disponible moyennant les paiements de frais d'abonnement à hauteur de 14 160 FCFA par cartes et par an exactement à chaque anniversaire desdites cartes. Pour chaque demande les frais de cartes ou les frais d'abonnement sont facturés et dus par le client sauf décision contraire de la Direction. Les cartes sont créées sous les 48 heures et le client est contacté pour être informé de la disponibilité des cartes. Sinon, il peut toujours se rapprocher de son commercial pour s'enquérir de l'état de sa demande. Les frais de cartes et d'abonnements intègrent les taxes, ils sont donc Toutes Taxes Comprises (TTC). Ils sont dus, tels quels, par le client quelque soit son régime douanier.

- **Retrait des cartes**

Les demandes de création de cartes sont acheminées vers le SAV-section monétique, pour l'exécution de la commande client. Chaque carte créée est agrafée à une enveloppe à l'intérieur de laquelle est conservée son code secret, une copie de la demande de carte et une feuille de décharge qui atteste de la récupération de ladite carte par le client.

Les cartes créées sont par la suite, acheminées vers le service monétique où elles sont consignées dans un fichier informatique portant mention des spécificités suivantes : la date de réception, le nom du client, le nombre de cartes, les détails des cartes (le numéro d'immatriculation ou l'option choisie) et la date de retrait. Ce fichier informatique est enregistré dans le réseau « G » et est accessible à tous les services de l'entreprise. Il est continuellement mis à jour. De ce fait, dès la réception de cartes, les commerciaux sont à même de contacter leurs clients pour les informer de la disponibilité de celles-ci.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

Pour la récupération des cartes, les exigences suivantes sont à respecter :


- ❖ l'envoyé de l'entreprise doit se présenter muni du cachet de l'entreprise et présenter un document d'identification : passeport, carte nationale d'identité ou permis de conduire ;
- ❖ la feuille de décharge doit être soigneusement remplie avec mention du nom de l'envoyé du numéro du document d'identification présenté, de la date du jour et de sa signature.

Les cartes lui sont remises seulement après le respect de ces exigences. A la fin de la journée, les cartes non encore récupérées sont conservées dans un coffre-fort caché dont la clé est détenue par seulement une personne.

- **Chargement des cartes**

Les cartes pour être utilisées doivent être chargées.. Le chargement est réalisé sur la présentation d'un bon de commande. Le bon de commande doit présenter les caractéristiques suivantes :

- ❖ l'entête avec le nom et logo du client afin de faciliter l'identification de celui-ci ;
- ❖ le numéro client est le code d'identification du client dans le logiciel comptable SAP utilisé par l'entreprise. Si ce numéro n'est pas mentionné, il doit être connu par le commissionnaire de l'entreprise- client en vue de faciliter la tâche au commercial ;
- ❖ les numéros des cartes à charger qui sont mentionnés au dos de chaque carte. A partir de ce numéro, il est possible d'avoir toutes les informations relatives à son type d'option et à son utilisation en utilisant le logiciel TOMCARD ;
- ❖ le montant à charger par cartes qui doit être précisé pour chacune des cartes. Il arrive que certains clients précisent uniquement les quantités à charger ;


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

- ❖ la signature de la personne habilitée dans l'entreprise-client. Cette signature donne de la validité au bon de commande qui pourra par la suite servir de preuve en cas de litige avec le client.

Le client présente à son commercial ou au binôme de celui-ci, son bon de commande ou l'envoie par mail. Le chargement s'effectue de manière direct ou différé. Il est direct lorsqu'il y a la présence effective de la carte. Dans le cas contraire, il est dit différé ou est réalisé à distance. Le chargement direct est automatiquement effectif quant au chargement différé, il est effectif dès le lendemain du chargement à la suite du processus de "télécollecte". au niveau des stations du réseau. Dès la réception du bon de commande, ledit commercial vérifie la situation du compte client. La suite de la procédure varie selon le mode de paiement choisi par le client.

- CasdesclientsenPorteMonnaie

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Apporte un bon de commande ou l'envoie par mail au commercial ; présente un moyen de paiement.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet. Le client peut régler sa commande en utilisant un chèque, un reçu de versement ou un virement bancaire. Ces moyens de paiements sont traités conformément aux procédures financières précédemment évoquées.


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

Le commercial	Réceptionne le bon de commande ; établit et remplit un bordereau d'encaissement.	Dès la réception du bon de commande et le moyen de paiement.	Le commercial vérifie qu'il y a adéquation entre le bon de commande et le montant et si les numéros des cartes et les montants sont précisés. Il remplit le bordereau d'encaissement, le signe et le remet au client qui se rend à la caisse. Il signe également le bon de commande et le remet au client si celui-ci souhaite faire un chargement direct ou le conserver s'il opte pour chargement indirect.
---------------	--	--	---

- Cas des clients en postfacturé

Une fois le bon de commande reçu et le mode de paiement prouvé, le commercial devra mentionner la date, le régime douanier, le numéro du compte client et la nature du chargement à réaliser.


QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Apporte un bon de commande ou l'envoie par mail au commercial.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


Le commercial	Vérifie le compte du client ; valide le bon de commande ou le rejette.	Dès la réception du bon de commande.	Le commercial vérifie la situation du compte du client (les factures échues, factures en instance de règlement, DMA accordé etc.) en utilisant le logiciel SAP. C'est seulement après cette vérification qu'il prend la décision d'autoriser ou de rejeter le bon. S'il l'autorise, il signe le bon de commande, le fait signer par son supérieur hiérarchique ou son chef de service et le transmet au SAV-section monétique ou le remet directement au client s'il a les cartes en sa possession. Par contre, en cas de rejet, il informe le client et l'incite à régulariser sa situation.
---------------	--	--------------------------------------	---

- Cas des clients à régime douanier spécifique

Sont considérés comme clients à régime douanier spécial : les clients en Hors Taxe (HT), Hors Taxe sur le Valeur Ajoutée (HTVA) - Hors Douane (HD). Pour ceux-ci, les chargements sont obligatoirement réalisés à distance et nécessitent la remise au commercial de titre d'exonération valide (date de validité, numéro du titre, type de carburant, quantité, visa des autorités compétentes). Ces titres font l'objet de sauvegarde et de classement au SAV- section monétique et e-business.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Remet à son commercial son titre d'exonération ; envoie son bon de commande.	A tout moment, en fonction de ses besoins.	L'apport du bon de commande peut se faire soit en mains propres soit via l'extranet. Il doit également fournir son moyen de paiement s'il appartient à la formule « Porte-monnaie ».
Le commercial pour les Clients « Porte Monnaie »	Réceptionne le bon de commande ; se réfère à la grille tarifaire pour connaître les prix correspondant au régime douanier du client ; établit un bordereau d'encaissement.	Dès la réception du bon de commande et le moyen de paiement.	Le commercial vérifie qu'il y a adéquation entre le bon de commande et le montant et si les numéros des cartes et les montants sont précisés. Par la suite, il vérifie la grille tarifaire pour connaître les prix à appliquer et quantifier le bon de commande si le client ne l'a pas fait. Il remplit le bordereau d'encaissement, le signe et le remet au client qui se rend à la caisse. Il signe également le bon de commande et le conserve pour un chargement indirect.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

Voici la procédure pour les clients « post facturé » :

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le commercial pour les clients « Post Facturé »	Vérifie le compte du client ; vérifie la grille tarifaire pour connaître les prix à appliquer et quantifier le bon de commande si le client ne l'a pas fait ; vérifie l'état de validité du titre d'exonération du client ; valide le bon de commande ou le rejette.	Dès la réception du bon de commande.	Le commercial vérifie la situation du compte du client (les factures échues, factures en instance de règlement, DMA accordé etc.) en utilisant le logiciel SAP. C'est seulement après cette vérification qu'il prend la décision d'autoriser ou de rejeter le bon. S'il l'autorise, il signe le bon de commande, le fait signer par son supérieur hiérarchique ou son chef de service et le transmet au SAV-section monétique ou le remet directement au client s'il a les cartes en sa possession. Par contre, s'il rejette le chargement, il informe le client et l'incite à régulariser sa situation.

Pour les clients utilisant le mode de paiement porte monnaie, quelque soit le régime douanier, il n'existe pas de limite de chargement : les cartes sont créditées du montant payé. Par contre, lorsqu'ils sont en post facturé, une limite de chargement leur est fixée et est de 5 000 000 FCFA. L'ensemble des commandes, une fois validé, est transmis au Service Après Vente pour la réalisation des chargements aussi bien en HT qu'en TTC.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

▪ **Interdiction**


Les procédures d'interdiction sont de deux natures. Elles peuvent, en effet, être relatives aux cartes ou concerner le compte même du client.

- **Laprocédured'interdictionrelativeauxcartes**

A l'initiative du client et la sous présentation d'un courrier ou l'envoi d'un mail, le stipulant en expliquant le motif (perdue, volée, inutilisée, dégradée etc.), la procédure d'interdiction peut être déclenchée et concernée une ou plusieurs cartes. A ce niveau, le commercial à charge remplit une fiche de demande d'interdiction, la signe et y joint le courrier ou le mail envoyé par le client pour justifier son action. Le document en entier est ensuite transféré au SAV pour l'exécution de l'action et le blocage effectif de ladite carte.

- **Laprocédured'interdictionconcernantlecompteduclient**

Elle est généralement déclenchée à la suite d'un Comité Crédit. Cette procédure a la particularité de rendre, une fois validée, automatiquement inutilisable l'ensemble des cartes rattachées audit compte client. Cette procédure est soumise à un système de signature différent de la procédure précédente. En effet, bien qu'elle fasse appel également à une fiche de demande d'interdiction, elle nécessite la signature aussi bien du commercial que de son supérieur hiérarchique. La procédure peut également être déclenchée sous l'initiative du commercial lui-même, à la suite de plusieurs relances de son client sur des factures non réglées ou suite à l'inactivité du compte du client pendant une longue période, généralement deux à trois ans. Ces fiches doivent être transmises au SAV pour que les décisions soient rendues effectives.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


- Laprocéduredelevéed'interdiction

C'est le dénouement possible à la procédure d'interdiction. Elle demande pour être effective, le mail ou le courrier du client lorsque l'interdiction a été demandée par celui-ci. Lorsque l'interdiction a été demandée par le commercial à charge ou à la suite du comité crédit, ledit commercial devra prouver en joignant des mails ou de copies de chèques reçus du client. L'interdiction est levée à partir du remplissage de la fiche de levée. Cette fiche est soumise au même processus de signature que la fiche d'interdiction concernant le compte du client. La fiche doit, par la suite, être transmise au SAV pour que l'action soit exécutée.

IV.3. Procédure de liquidation


La liquidation est effectuée pour une catégorie particulière de clients appelés « les clients administration », principalement composée de ministères, des intendances de la République Sénégalaise (gendarmerie nationale, intendances des palais nationaux, etc.), de collectivités locales et de certains lycées et collèges. Ces entités bénéficient de subventions de la part de l'Etat du Sénégal pour leur approvisionnement en carburant. Cette catégorie de clients se rapproche donc du service monétique en vue d'avoir des factures proformas. Une fois celles-ci obtenues, les clients se rendent au Trésor Public du Sénégal pour y déposer la facture et leur demande de subvention. Lorsque cette demande est acceptée, le Trésor met à leur disposition des titres de créance sur lequel est mentionné le numéro du bon d'engagement et le montant de la subvention. Les clients ramènent ces titres de créances au service monétique pour la liquidation. Cette liquidation consiste à fournir :

- ❖ remplir le titre de créance en mentionnant le numéro du bon d'engagement, le jour de la liquidation, le montant à reverser par le Trésor, le compte de TOTAL dans lequel le montant doit être versé et le lieu de domiciliation de celui-ci ;
- ❖ fournir trois factures définitives, une facture d'avoir et un bordereau de livraison.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES


QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le client	Demande un ou des factures proformas à son commercial.	A tout moment et en fonction de ses besoins.	Le client demande au commercial de lui fournir des factures proformas. Il se rend, par la suite, au Trésor Public du Sénégal pour y déposer la facture et la demande de subvention.
	Apporte le titre de créance à son commercial pour la liquidation.	Dès la réception de son titre de créance.	Le Trésor met à la disposition du client un titre de créance, lorsque la demande de subvention est acceptée. Sur le titre de créance est mentionné le numéro du bon d'engagement et le montant de la subvention. Le client ramène le titre de créance au commercial pour la liquidation.
	Récupère son titre de créance et le ramène au Trésor.	Sur rendez-vous donné par son commercial.	Le client, à la date convenue avec son commercial, se rend au siège pour récupérer son ou ses titres de créance. Puis retourne au Trésor pour le déposer et rendre effectif le paiement de la subvention.

En dehors des clients administration qui ont en besoin pour la liquidation, des factures pro formas et définitives sont demandés par d'autres clients et constituent, dans leurs entités, des indispensables de gestion.

 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES MONETIQUES

QUI ?	FAIT QUOI ?	QUAND ?	COMMENT ?
Le Trésorier	Informe le commercial des virements disponibles ; valide la copie de l'avis de crédit.	Dès la réception des avis de la Paierie Général ou sur demande du commercial.	Informe le commercial, par mail ou par appel de la disponibilité des virements. Il remet l'avis au commercial. Puis signe la copie de l'avis après que le commercial et son supérieur hiérarchique l'aient également signé.
Le commercial	Fournit des factures proformas au client.	A tout moment en fonction des besoins des clients.	Le commercial met, d'abord, à la disposition de son client des factures proformas. Puis, lorsque le client lui apporte son titre de créance, il lui donne une date de retrait. Le jour du retrait, le commercial fournit au client, en plus du titre de créance, 3 factures définitives, une facture d'avoir et un bordereau de livraison. Il conserve un exemplaire du bon d'engagement et de la facture définitive pour pouvoir identifier le client dès la réception du virement de la Paierie Générale. Il contacte et/ou est contacté par le Trésorier pour les virements des clients (réception d'avis de la Paierie). Une fois le virement identifié, il procède à l'encaissement de celui-ci dans le compte du client via un bordereau d'encaissement.
	Remplit les titres de créances.	En fonction de la disponibilité du commercial (2 à 3 jours maximum).	
	Vérifie la disponibilité des virements reçus du la Paierie Générale.		
	Valide le virement identifié.	Dès qu'il identifie le virement.	

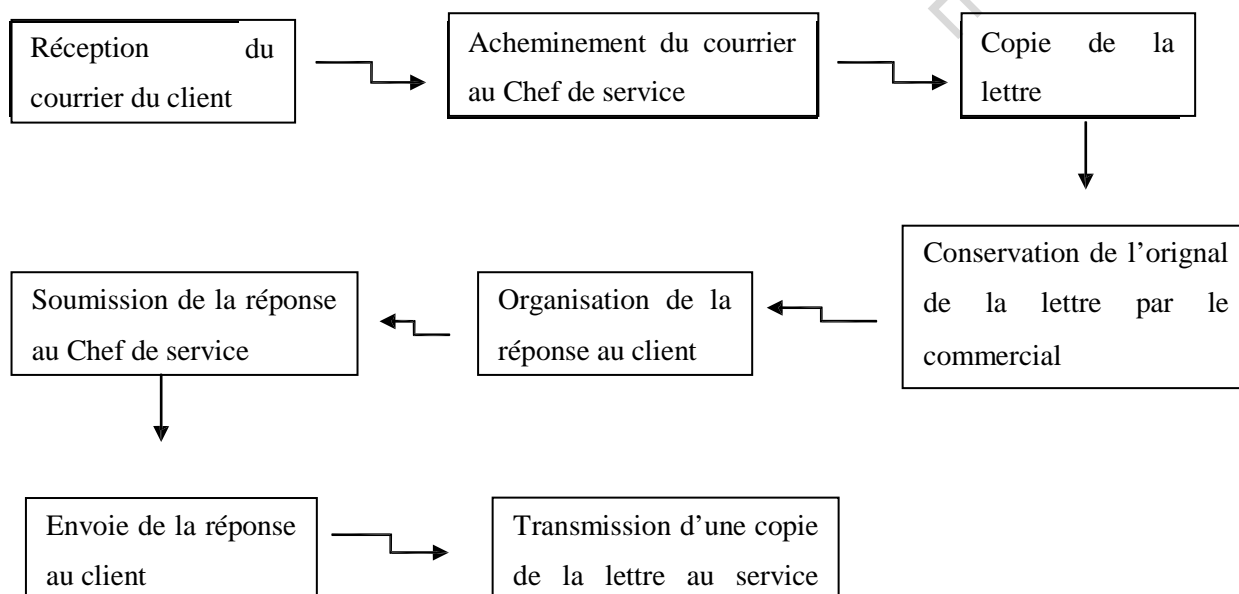
CINQUIEME PARTIE :
PROCEDURES LIEES A LA GESTION
DE LA CLIENTELE


 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	<p>MANUEL DE PROCEDURES</p>
	<p>PROCEDURES LIEES A LA GESTION</p>
	<p>DE LA CLIENTELE</p>

Au sein du service monétique, sont en vigueur deux procédures de gestion de la clientèle : la procédure de gestion des réclamations clients et la procédure de relance client.

V.1. Procédure de gestion des réclamations clients

Dès la réception de lettres de réclamation des clients (soit remise directement au commercial ou déposée sous plis fermé au service courrier), celles-ci sont d'abord présentées au chef de service monétique pour qu'elle prenne connaissance du contenu et de l'objet de la réclamation. Deux copies de la lettre sont faites : la première pour le chef de service, la seconde est destinée au service réclamation pour le suivi. Quant au commercial, il conserve l'original de la lettre. Une réponse au courrier est ensuite organisée. En effet, le commercial effectue les investigations nécessaires et propose au chef de service une réponse à la lettre de réclamation. Celui-ci juge de la pertinence de cette réponse et la présente au directeur commercial et réseau pour signature. A la suite de ce processus, la réponse à la réclamation client est envoyée, une copie de la lettre est remise au service des réclamations pour le suivi.



 <p>TOTAL Card Une offre complète adaptée à vos besoins professionnels</p>	MANUEL DE PROCEDURES
	PROCEDURES LIEES A LA GESTION DE LA CLIENTELE

V.2. Procédure de relances clients

La relance client consiste à rappeler au client désigné qu'il n'a pas rempli sa part de contrat, notamment le règlement de ses factures échues. La liste des clients à relancer est établie par la direction administrative et financière. Le contrôleur crédit se charge de l'élaboration des lettres de relances et de leur transmission au service monétique après le visa du Directeur Général. Le service effectue trois relances avant que la décision ultime soit prise : celle de bloquer les cartes dudit client. La première relance a lieu lorsqu'il est constaté que le client a plus de 60 jours de retard dans ses paiements de factures. Puis survient la seconde relance. La troisième relance est réalisée huit jours après la seconde relance. Si à la suite de son envoi aucune réaction n'est constatée de la part du client, les cartes de celui-ci seront désactivées.

GLOSSAIRE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Leblending : consiste en l'application par un système national de règles identiques pour les différents réseaux internationaux. Cette technique empêche le commerçant de choisir librement la carte qu'il préfère accepter dans le cadre des transactions.

Lecobadging : parfois appelé cobranding, se matérialise par la présence du logo d'un réseau de partenaire sur une carte de paiement. Lorsqu'il concerne une carte privative, l'intermédiation d'une banque n'est plus nécessaire.

Lecondensat : Le condensat est défini, comme un mélange d'hydrocarbures qui, maintenus à l'état gazeux dans les conditions de pression et de température du gisement, deviennent liquides lorsqu'ils atteignent la surface.

Lesurcharging : définit comme étant la possibilité pour le commerçant de répercuter tout ou une partie du coût d'acceptation de la carte sur le prix pratiqué. L'adoption de cette pratique vise à transférer les coûts de l'émission qui représentent la cotisation du porteur vers l'acceptation (commission du commerçant). Cette pratique n'est, cependant, pas acceptée par tous les réseaux. Cette pratique est qualifiée de dual pricing lorsqu'elle est autorisée par les réseaux ou de clause de non discrimination lorsqu'elle est interdite.

L'unbundling : désigne l'indépendance entre moyen de paiement et compte bancaire. Il permet la fluidité de la clientèle carte.

Le condensat : un mélange d'hydrocarbures qui se trouve sous forme gazeuse dans un gisement et devient liquide lorsqu'il parvient à la surface du sol.

BIBLIOGRAPHIE

❖ OUVRAGES

1. AMBOULOU Zéphirin Sédar (2010), *L'essentiel d'une gouvernance sans ambiguïté des entreprises congolaises aujourd'hui*, Editions Publibook, Paris, 216 pages.
2. BARACCHINI Paolo (2007), *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, 3e Edition, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Italie, 187 pages.
3. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *Rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, Association Française de normalisation (AFNOR), Saint Denis, 250 pages.
4. BRANDENBURG Hans et WOJTYNA Jean-Pierre (2006), *Approche processus : mode d'emploi*, 2è Edition, Edition d'organisation, Paris, 191 pages.
5. BRILMAN Jean et HERARD Jacques (2011), *Management: Concepts et meilleures pratiques*, 6è Edition, Editions Eyrolles, Paris, 610 pages.
6. CATTAN Michel (2008), *Guides des processus: passons à la pratique*, 2è Edition, Edition afnor, Saint Denis. page 314 pages.
7. CHAUMEIL Bernard et BONNEVILLE Jean-Pierre (2004), *Informatique Odontologie : Du B.A-BA à la maîtrise*, Wolters Kluwer France, Paris, 226 pages.
8. COLLINS Lionel ET VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne: aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4è Edition, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
9. DANCETTE Jeanne et RETHORE Christophe (2000), *Analytical Dictionary of Retailing*, Les presses de l'université de Montréal, Canada, 347 pages.
10. DUMAS Benjamin(2005), *La monnaie et les banques dans l'économie*, Educa Vision Inc, Coconut creek, Floride, 344 pages.
11. HADJADJ René-David (2009), *Le marketing du coach*, Edition Eyrolles, Paris, 251 pages.
12. HALLEPEE Didier (2009), *L'univers de la monétique : histoire, fonctionnement et perspectives*, Les écrivains de Fondcombe, Paris, 171 pages.
13. HALLEPEE Didier (2012), *Par carte ? oui, merci : la carte de paiement acceptée sans peine*, Les écrivains de Fondcombe, Paris, 119 pages.
14. HENRY Alain (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3è Edition, Edition d'organisation, Paris, 185 pages.

15. ICHBIAH Daniel (2007), *Les mots de l'informatique: dictionnaire illustré pour bien comprendre l'informatique*, 3^e Edition, CampusPress, Paris, 342 pages.
16. KLUWER (2004), *Les aspects juridiques du paiement électronique*, Editions Kluwer, Bruxelles, 277 pages.
17. LASNE Pierre (2008), *Le communicationnaire « la Bible du Dircom »*, 3^e Edition, Edition de la mouette, Paris, 289 pages.
18. MATHIEU Yves (2011), *Le dernier siècle du pétrole ?* Editions TECHNIP, Paris, 138 pages.
19. MISHKIN Frederic (2010), *Monnaie, banque et marchés financiers*, 9^e Edition, Pearson Education France, Paris, 924 pages.
20. MONTOUSSE Marc (2007), *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, 2^e Edition, Edition Breal, Breal, 637 pages.
21. NGUYEN Hong Thai (1999), *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, l'Harmattan, 325 pages.
22. OUANICHE Mikaël (2009), *La fraude en entreprise: comment la prévenir, la détecter, la combattre*, Editions Maxima, Paris, 222 pages.
23. PAGE Butler Stephen (2001), *Seven steps to a better written policies and procedures*, Process Improvement Publishing, Westerville, Ohio, 126 pages.
24. PAGE Butler Stephen (2002), *Establishing a System of Policies and Procedures*, Process Improvement Publishing, Westerville, Ohio, 158 pages.
25. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e Edition, Edition d'organisation, Paris, 469 pages.
26. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, Editions Comptables et Juridiques-ECJ, Dakar, 945 pages.
27. SHERIF Hashem Mostafa (2007), *Paiements Electroniques Sécurisés*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Italie, 582 pages.
28. SHERIF Hashem Mostafa et SERHROUCHNI Ahmed (2000), *La monnaie électronique, Systèmes de paiements sécurisés*, Edition Eyrolles, France, 512 pages.
29. TAVERNIER Christian (2007), *Les Cartes à puce: théorie et mise en œuvre*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 351 pages.
30. TCHEUMALIEU FANSI Manuel Roland (2013), *Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA*, Edition l'Harmattan, Paris, 446 pages.

31. UEMOA(1996), *SYSCOA : Plan comptable général des entreprises*, Edition Foucher, Paris, 831 pages.
32. UNITED NATIONS (2010), *Etat de l'Intégration Régionale en Afrique IV: Développer le Commerce Intra Africain*, United Nations Publications, Addis-Abeba, 588 pages.
33. VERNA Gérard et FINIFTER Roland (2011), *L'entreprise africaine*, Edition L'Harmattan, Paris, 242 pages.

❖ **ARTICLES, NOTES TECHNIQUES ET RAPPORTS**

34. AGLIETTA Michel et SCIALOM Laurence (2002), les défis de la monnaie électronique pour les banques centrales, *Economies et sociétés*, vol 36 (2) : 241-268.
35. HENRY Alain (1991), Vers un modèle du management africain, *Cahiers d'études africaines*, vol. 31(124) : 22.
36. VIRTANEN Jere (2014), The Single Euro Payments Area: Characteristics, Realization and Future Prospect, *Financial Stability and Statistics*, vol (2): 6-8.

❖ **SOURCES INTERNET**

37. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2014), La rédaction graphique des procédures – Principes, <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/certification-iso-9000/ii/ii-61>, visité le 18/03/2014 à 14h31mn ;
38. DEDERER (2003), Rédaction de procédures, <http://easa.ca/wp-content/uploads/2011/01/Fiche-Techniques-39.pdf>, visité le 13/12/2013 à 10h22mn, le 20/12/2013 à 14h13mn, le 4/02/2014 à 20h19mn ;
39. DIAZ Nathalie (2012), Les objectifs de la qualité, <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/document/procedures/indexpro.html>, visité le 13/11/2013 à 10h21mn et 8/4/2014 à 20h17mn ;
40. PIERRET Olivier(2012), Monétique : Electronic money, <http://www.dicodunet.com/definitions/economie/monetique-carte-bancaire-banque.htm>, visité le 12/01/2014 à 8h30 mn ;
41. REVUZ Dominique et DURIS Etienne (2008), Les transactions bancaires, <http://www-igm.univ-mlv.fr/~dr/XPOSE2008/cvantet/index.html>, visité le 12/12/2013 à 9h10mn ;

L'élaboration d'un manuel de procédures pour le service monétique de TOTAL SENEGAL S.A.

42. SAR (2010), Les acteurs du secteur, <http://www.sar.sn/les-acteurs-du-secteur.html>, visité le 3/12/2013 09h15mn et le 20/09/14 à 13h 00 mn;
43. TAVERNIER Christophe (2005), les cartes à puce, <http://www.cartesapuce.fr/dimensions.htm>, visité le 20/02/2014 à 14H37 mn ;
44. TOTAL SENEGAL (2013), Présentation de Total Sénégal, www.total.sn , visité le 18/09/2013 à 9h00mn, le 24/09/13 à 13h20mn, le 1/12/2013 à 11h13mn, le 20/02/2014 à 21h10mn, le 8/03/2014 à 22h00mn et le 29/04/2014 à 23h00mn ;
45. WILLANE Babacar, Bataille dans la distribution des hydrocarbures, <http://www.enqueteplus.com/content/bataille-dans-la-distribution-des-hydrocarbures-les-nationaux-refusent-d%C3%AAtre-pomp%C3%A9s-par>, visité 20/09/2014 à 12h30mn.