



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

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

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE :
CAS DE L'INDUSTRIE BENINOISE DE
CHAUDRONNERIE ET DE CONSTRUCTION
METALLIQUE (IBCM) AU BENIN**

Bibliothèque du CESAG



106910

Présenté par :

Justin Octave JOHN-AYI

Dirigé par :

Oscar LOKOSSOU

Fondé de pouvoirs à la BCEAO siège Dakar

Octobre 2010

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- *mon père et ma mère pour leur soutien, moral et spirituel ;*
- *mes frères et sœurs pour leur soutien spirituel et leurs divers gestes d'encouragement.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à :

- toute ma famille, pour son soutien moral et spirituel ;
- monsieur Oscar LOKOSSOU, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire ;
- l'ensemble du corps professoral du programme DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION, pour la qualité de la formation que nous avons reçue ;
- tous les collègues stagiaires de la 21ème Promotion du DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION pour la bonne ambiance qui a régné durant toute notre formation;
- tout le personnel de l'I.B.C.M, pour sa collaboration ;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

BC : Bon de commande

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BL : Bon de livraison

CREA : Créativité

DA : Demande d'achat

f : Faiblesse

F : Force

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

IBCM : Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique

OP : Ordre de paiement

POCA : Pratiques d'Organisation Communément Admises

QCI : Questionnaire de contrôle interne

DAF : Directeur Administratif et Financier

REF : Référence

SARL : Société à responsabilité limitée

TFfA : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

TRE : Trésorerie

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure 1 : <i>Modèle d'analyse</i>	46
Figure 2 : <i>Organigramme de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique</i>	59
Figure 3 : <i>matrice des risques</i>	73

Liste des tableaux

Tableau 1 : <i>Risques liés à la fonction trésorerie</i>	18
Tableau 2: <i>Grille d'évaluation des risques</i>	22
Tableau 3: <i>Synthèse de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures selon différents auteurs</i>	34
Tableau 4: <i>Identification et analyse des risques liés aux encaissements</i>	64
Tableau 5 : <i>Identification et analyse des risques liés aux décaissements</i>	65
Tableau 6 : <i>Identification et analyse des risques liés aux contrôles</i>	66
Tableau 7 : <i>échelle de mesure de la probabilité d'occurrence</i>	67
Tableau 8 : <i>Evaluation de la probabilité de survenance des risques</i>	68
Tableau 9: <i>convention d'échelle de mesure de l'impact des risques</i>	69
Tableau 10 : <i>évaluation de l'impact des risques</i>	69
Tableau 11 : <i>Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence</i>	71
Tableau 12: <i>hiérarchisation des risques selon le degré d'impact</i>	72

Liste des annexes

Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne.....	101
Annexe 2: Gille de séparation des tâches.....	103
Annexe 3: Guide d'entretien.....	104
Annexe 4: Tableau des Forces et faiblesses apparentes des encaissements.....	105
Annexe 5: Tableau des forces et faiblesses apparentes des décaissements.....	108
Annexe 6: Tableau des forces et faiblesses apparentes de la comptabilisation.....	112
Annexe 7 : Tableau des forces et faiblesses apparentes du contrôle.....	113
Annexe 8 : Flow-Chart de la gestion de la caisse	115
Annexe 9: Flow-Chart sur l'approvisionnement de la caisse	116
Annexe 10: Flow-Chart sur la gestion des comptes bancaires.....	117
Annexe 11 : Bon de caisse	118
Annexe 12 : Ordre de paiement.....	119

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des figures et des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	iv
Liste des tableaux	iv
Liste des annexes.....	v
Introduction Générale.....	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude.....	1
Introduction de la première partie	7
Chapitre 1: Le cycle de la trésorerie.....	8
1.1. Présentation du cycle trésorerie.....	8
1.1.1. Définition de la trésorerie.....	8
1.1.2. Procédures du cycle trésorerie.....	9
1.1.2.1. Les procédures de budgétisation	10
1.1.2.2. Les procédures d'encaissement	11
1.1.2.3. Les procédures de décaissement ou de paiements.....	12
1.1.2.4. Procédures comptables de la trésorerie	14
1.2. Contrôle interne par l'approche par les risques.....	15
1.2.1. Définition du risque et objectifs recherchés par l'approche par les risques	16
1.2.1.1. Définition du risque.....	16
1.2.1.2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques	17
1.2.2. La typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie	17
1.2.3. Identification des risques opérationnels de trésorerie.....	18
1.2.3.1. Les risques liés à la budgétisation	19
1.2.3.2. Les risques liés à l'encaissement.....	19
1.2.3.3. Les risques liés au décaissement	19
1.2.3.4. Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque	19
1.2.3.5. Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie.....	20
1.2.3.6. Le suivi des comptes de liaison	20
1.2.3.7. Les risques liés à la gestion de comptes bancaires	20
1.2.4. Critères de catégorisation et cartographie des risques.....	20

1.2.4.1.	Critères de catégorisation	21
1.2.4.2.	Cartographie des risques.....	21
1.3.	Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie	22
1.3.1.	Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie	22
1.3.2.	Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie	24
1.3.2.1.	Les objectifs	25
1.3.2.2.	Les moyens.....	25
1.3.2.3.	Les systèmes d'information et de pilotage	26
1.3.2.4.	L'organisation.....	27
1.3.2.5.	Les procédures.....	27
1.3.2.6.	La supervision	27
Conclusion.....		28
Chapitre 2 :	Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.....	29
2.1.	Notions sur le manuel de procédures.....	29
2.1.1.	Définitions du manuel de procédures	29
2.1.2.	Objectifs du manuel de procédures	30
2.1.2.1.	Objectifs généraux.....	31
2.1.2.2.	Objectifs spécifiques	31
2.2.	Architecture du manuel de procédure.....	31
2.2.1.	Première partie du manuel de procédures.....	32
2.2.2.	Deuxième partie du manuel de procédures.....	32
2.2.3.	Troisième partie du manuel de procédures.....	33
2.3.	Processus d'élaboration d'un manuel de procédures.....	33
2.3.1.	Phase de préparation.....	34
2.3.1.1.	Les travaux préliminaires	35
2.3.1.2.	Les premiers contacts avec l'entreprise.....	36
2.3.2.	Phase de réalisation	37
2.3.2.1.	L'évaluation des procédures actuelles.....	37
2.3.2.2.	Elaboration de la cartographie des risques	38
2.3.2.3.	Conception du manuel de procédures.....	40
2.3.3.	Finalisation de la mission	42
2.3.3.1.	La rédaction des procédures	42
2.3.3.2.	La validation et la diffusion du manuel de procédures.....	43

2.3.4. Le suivi évaluation	44
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	45
3.1. Modèle d'analyse	45
3.2. Outils de collecte des données.....	47
3.2.1. L'analyse documentaire.....	47
3.2.2. Les interviews.....	47
3.3. Outils d'analyse des données	48
3.3.1. Le flow-chart	48
3.3.2. Le test de conformité.....	48
3.3.3. Le test de permanence	49
3.3.4. Le sondage.....	49
3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne	49
3.3.6. La grille d'analyse des tâches.....	49
Conclusion.....	50
Conclusion de la première partie.....	51
Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude.....	52
Introduction de la deuxième partie	53
Chapitre 4 : Présentation de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique ..	54
4.1. Historique, missions et activités de l'I.B.C.M.....	54
4.1.1. Historique	54
4.1.2. Missions.....	55
4.1.3. Activités.....	55
4.1.3.1. Activités Générales.....	55
4.1.3.2. Activités spécifiques.....	56
4.2. Organes de pilotage	56
4.2.1. La Direction Générale	56
4.2.3. Le Conseil de Gestion	57
4.3. Organisation de l'I.B.C.M.....	57
4.3.1. Le Directeur Administratif et Financier	57
4.3.2. Le Directeur Technique.....	58
Conclusion.....	59
Chapitre 5 : Description et évaluation de l'existant	60
5.1. Description des procédures du cycle trésorerie	60

5.1.1. Procédures d'encaissement.....	60
5.1.1.1. Les encaissements en espèces	60
5.1.1.2. Les encaissements par chèques	61
5.1.2. Les procédures de décaissements	61
5.1.2.1. Les paiements en espèces	61
5.1.2.2. Les paiements par chèques	62
5.1.3. Approvisionnement de la caisse	62
5.2. Evaluation des procédures existantes	63
5.2.1. Identification et analyse des risques	63
5.2.1.1. Les risques liés aux procédures d'encaissements	63
5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements.....	65
5.2.1.3. Les risques liés au contrôle des avoirs.....	66
5.2.2. Classification des risques et évaluation du Contrôle interne	66
5.2.2.1. Classification des risques	67
5.2.2.2. Hiérarchisation des risques.....	70
5.2.2.1. Evaluation du contrôle interne.....	74
Conclusion.....	75
Chapitre 6 : Orientations et présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de l'I.B.C.M. .	76
6.1. Orientations du manuel de procédures	76
6.1.1. Objectifs du manuel de procédures	76
6.1.2. Contenu et forme du manuel de procédures	77
6.2. Présentation du manuel de procédures	78
6.3. Recommandations	97
6.3.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général	97
6.3.2. Recommandations à l'endroit du Responsable Administratif et Financier	97
Conclusion.....	97
Conclusion générale	98
Annexes.....	100
Bibliographie.....	120

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Introduction générale

Pour une bonne marche des activités et une bonne définition des responsabilités, le législateur a instauré la rédaction des procédures au sein de toutes les sociétés. En effet, la rédaction des procédures a profondément évolué ces dernières années au même titre que la cartographie des risques, le management des risques, le tableau de bord prospectif, la comptabilité par activité, etc. Le manuel des procédures est institué par l'article 16 du règlement instituant le SYSCOA. Il est un précieux outil pour la performance de l'entreprise. Sa rédaction nécessite la prise en compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise ainsi que les risques inhérents à chaque activité de celle-ci. Une gestion optimale de la trésorerie permet à l'entreprise de mieux contrôler ses ressources et de mieux gérer ses rapports avec les tiers. Cependant, sa gestion comporte des risques importants tels que : le double paiement, les omissions, le détournement, etc... .Toutefois nous remarquons que la plupart de nos entreprises négligent l'élaboration et la mise en œuvre de manuel des procédures. Par ailleurs, nous savons que les entreprises sont très souvent victimes de nombreuses manœuvres frauduleuses. Ainsi, une entreprise disposant d'un manuel mis à jour de façon régulière sera dotée d'un système de contrôles et de vérifications qui la protégeront.

L'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique, comme toute entreprise, pour faire face à son environnement de plus en plus concurrentiel doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour honorer ses engagements à court et moyen terme (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). Il ressort de ce qui précède, que la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne.

La gestion informelle de la trésorerie observée à l'I.B.C.M, pourrait s'expliquer principalement par :

- le Manque de compétence en interne ;
- l'absence d'un manuel de procédures du cycle trésorerie ;
- la priorité de la confiance sur la pertinence de la procédure.

Cette situation expose l'entreprise à diverses conséquences notamment :

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

Tenant compte de ces diverses causes, les pistes de solutions suivantes peuvent être explorées par l'I.B.C.M :

- l'externalisation de la gestion de la trésorerie ;
- la formation du personnel en charge de la trésorerie sur les techniques de gestion de la trésorerie ;
- la conception d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.

Cette dernière solution semble être la plus appropriée pour répondre aux préoccupations des dirigeants. Car elle participera au renforcement des compétences du personnel et facilitera la bonne exécution des tâches ainsi que leur suivi et contrôle. Avec la conception du manuel de procédures, l'entreprise disposera d'un référentiel pour les auditeurs.

Sur ce, la question à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est la suivante: quels contenus donner aux procédures du cycle trésorerie de l'I.B.C.M pour une grande efficacité du dispositif de contrôle interne ? En d'autres termes :

- quels sont les dispositifs de contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie ?
- quelle démarche adopter pour la conception d'un manuel de procédures de ce cycle?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'I.B.C.M pour gérer sa trésorerie et quelle est leur efficacité ?
- quels nouveaux dispositifs de contrôle interne envisager pour une meilleure gestion de la trésorerie à l'I.B.C.M ?
- comment les formaliser dans un manuel de procédures ?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre à travers de cette étude, ceci à travers l'étude du thème : « **Elaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie : cas de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique** ».

La gestion de la trésorerie d'entreprise nécessite la maîtrise des instruments financiers et des techniques bancaires. En effet, elle est d'une grande importance, et obéit à des procédures très rigoureuses. Car quand on parle de trésorerie, on fait allusion au bas du bilan, donc à la vie à court terme de l'entreprise (Achat de marchandises, règlement des clients, paiement des fournisseurs etc.). Ceci justifie aisément le choix de notre thème élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie, dans un environnement où celui-ci n'est pas encore adopté. Par ailleurs, une entreprise disposant d'un manuel fonctionnel sera dotée de balises de contrôles et de vérifications qui la protégeront contre les nombreuses manœuvres frauduleuses dont sont victimes la plupart des entreprises africaines.

L'objectif principal visé à travers cette étude est d'élaborer un manuel de procédures du cycle trésorerie qui puisse servir de cadre de référence pour l'I.B.C.M, et ce conformément aux exigences du SYSCOA. En outre pour atteindre cet objectif, nous allons :

- identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour maîtriser les risques liés au cycle trésorerie ;
- définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne de la gestion de la trésorerie afin de mettre en évidence les risques éventuels liés à ce cycle ;
- enfin proposer et formaliser des procédures relatives à la gestion de la trésorerie à l'I.B.C.M.

Dans le cadre de cette étude, notre intervention se limitera aux aspects liés à la gestion des liquidités (espèces, chèques).

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise par conséquent elle requiert une attention particulière. Le manuel étant un guide qui formalise la gestion d'une entité, dans ses différents aspects, pour le pilotage de chacune de ses fonctions qui permet d'indiquer qui doit faire quoi, ce qu'il doit faire, quand il doit le faire, comment il doit le faire, avec quels moyens, pour atteindre quels résultats. Autrement dit un code de conduite

dans l'entreprise. Concevoir un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie présenterait des intérêts à trois niveaux :

Pour l'entreprise : le Directeur administratif et financier pourrait disposer d'une revue des avis de différents auteurs et les meilleures pratiques en termes de tenue de la trésorerie. Il pourrait aussi disposer désormais d'un manuel de procédures ainsi que du profil des risques liés au cycle trésorerie. En outre les responsables des autres cycles de l'entreprise pourraient s'inspirer de cette étude pour la formalisation de leurs procédures de travail. Aussi le manuel de procédures servira à prévenir les fraudes et contribuera ainsi à une meilleure protection du patrimoine de l'entreprise.

Pour le lecteur : les lecteurs de cette étude pourront appréhender toute la théorie relative à l'importance de la description des procédures en matière de gestion de la trésorerie. Par ailleurs il disposera d'informations lui permettant de répondre à ses interrogations sur la gestion de la trésorerie, ainsi que sur les meilleures pratiques en la matière.

Pour le stagiaire : cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques acquises pendant notre formation mais aussi de les adapter à la pratique du monde professionnel.

Cette étude s'articulera autour de deux grandes parties : la première partie sera consacrée essentiellement à la revue de littérature et à la méthodologie de notre étude. Dans cette partie nous aborderons les aspects théoriques concernant l'élaboration du manuel de procédures du cycle trésorerie, mais également nous mettrons en évidence la nécessité de son élaboration. La deuxième partie portera sur le cadre pratique de notre étude. Ici, il s'agira pour nous de présenter l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique et de concevoir le manuel de procédures de son cycle trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : Cadre théorique de l'étude

Introduction de la première partie

De nos jours, de plus en plus, les entreprises tiennent à une formalisation des procédures, des instructions de travail, des modes opératoires, ceci avec des conséquences diverses telles que : l'amélioration des prestations, l'amélioration de la qualité de la communication au sein de l'entreprise, la rapidité dans l'exécution des tâches, et l'amélioration de la mobilité des employés. Ainsi, la performance et la qualité des services sont de plus en plus liées à la formalisation des pratiques. Il est difficile de bien faire si l'on n'écrit pas ce que l'on fait : tel est l'enjeu du manuel de procédures. Mais passer de la culture orale à celle écrite est une grande évolution pour l'entreprise. Cependant rédiger les procédures implique une transformation des mentalités, la mise à plat de l'existant, l'ouverture à plus de transparence. Toutefois, cette formalisation des procédures nécessite l'identification des risques inhérents à chaque processus, ce qui permet une mise en évidence des points forts et des points faibles de l'entreprise et la mise en place des moyens de contrôle interne adéquats.

Cette partie consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de notre étude, nous permettra d'aborder les fondements théoriques du contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie plus précisément à travers l'approche par les risques (chapitre 1), puis de la démarche de conception d'un manuel de procédures approprié au cycle de la trésorerie, nous mettrons en exergue les objectifs, les enjeux et l'importance du manuel (chapitre 2). A travers la maîtrise théorique du sujet de notre étude nous serons à même de définir une approche méthodologique propre à notre étude (chapitre 3).

Chapitre 1: Le cycle de la trésorerie

Les gestionnaires d'entreprises ont pris conscience qu'une structure de contrôle « interne » solide est fondamentale pour le suivi d'un organisme et de sa mission, de ses opérations et de ses ressources. L'importance de la gestion des risques et des outils de pilotage dans l'ordre du jour du conseil d'administration a changé. Les administrateurs doivent déléguer des personnes habilités à identifier et évaluer les risques intervenants dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce faisant, le contrôle interne ne demeure pas moins important dans la gestion de la trésorerie. Au regard de sa complexité et de la place qu'occupe la trésorerie dans l'entreprise, il s'avère nécessaire de mettre en place un dispositif d'autocontrôle pour assurer la maîtrise des risques pouvant entraver sa bonne gestion.

Dans ce chapitre, nous aborderons les aspects liés aux procédures de gestion de la trésorerie, au contrôle interne selon l'approche par les risques, aux risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise de ces risques.

1.1. Présentation du cycle trésorerie

Dans cette section, nous allons exposer quelques définitions du cycle trésorerie avant d'aborder les procédures appropriées.

1.1.1. Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie peut être analysée selon trois approches : l'approche bilantielle, l'analyse des ratios de trésorerie et l'approche par les flux financiers. Ainsi le concept de trésorerie d'une entreprise varie d'un auteur à l'autre selon l'approche retenue. Certains comme FORGET (2004 :239) l'expliquent comme « la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Pour POLONIATO & al (1997 : 36), la trésorerie « c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires et les chèques postaux ainsi que tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé ». VERNIMMEN (1999 ; 325) quant à lui traite la question de la trésorerie suivant une approche différentielle, « La

trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordé ». Cette définition est plus tard relayée par celle de MEUNIER (2006 : 67) qui définit la trésorerie comme étant un solde:

Trésorerie = trésorerie active – trésorerie passive.

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

Il ressort donc que la trésorerie est la résultante de maintes stratégies car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR). Par ailleurs nous avons pu relever que l'interprétation du concept de trésorerie a évolué dans le temps et varie en fonctions des auteurs. Malgré la variété des qualificatifs ajoutée à la notion de trésorerie (active, passive, etc.), s'est imposé le concept de trésorerie nette. La trésorerie nette se calcule à partir du bas du bilan. Ainsi, elle apparaît comme le solde net de trésorerie, la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme.

De ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie est le solde à un instant t donné entre les encaissements et les décaissements d'une entreprise. La trésorerie apparaît donc comme une fonction très sensible qu'il faut gérer efficacement de façon quotidienne.

1.1.2. Procédures du cycle trésorerie

La trésorerie ayant un rôle de dénouement des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : achats, ventes, personnel, elle est en interface avec l'ensemble des autres cycles. Ainsi afin d'éviter les impasses de trésorerie susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise et de minimiser les cas de fraudes et de détournements particulièrement fréquents dans ce cycle, des procédures opérationnelles efficaces doivent être définies. Les techniques et méthodes de la trésorerie doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants. Les procédures prennent en compte tous les aspects de la gestion globale de la trésorerie à savoir :

- procédures de gestion quotidienne de la trésorerie en valeur ;
- procédures de négociations des relations bancaires ;
- procédures de gestion des opérations de caisse ;
- procédures de rapprochement des opérations bancaires ;
- procédures de prévision des flux financiers ;
- procédures de gestion et de comptabilisation des encaissements ;
- procédures de gestion et de comptabilisation des décaissements (BARRY, 2004 : 185).

Pour les besoins de notre étude nous nous attarderons que sur les aspects liés aux trois dernières procédures citées ci- dessus. Par ailleurs nous notons que celles-ci correspondent aux trois fonctions principales du cycle de la trésorerie que sont : la budgétisation (estimation des niveaux d'encaisses), la fonction d'encaissements et la fonction de paiements.

1.1.2.1. Les procédures de budgétisation

L'efficacité de la gestion de la trésorerie provient de la mise en place de procédures de budgétisation adéquate par rapport aux objectifs fixés. Le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise établis et des prévisions d'encaissements ou de règlements qu'ils entraînent. Autrement dit comme l'affirme LOCHARD (1997 : 7) « le budget de trésorerie ou plan de trésorerie est la résultante de tous les budgets d'exploitation et d'investissements ». Ce budget doit être mensualisé et refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets. Il doit faire l'objet d'un suivi mensuel, les écarts dégagés doivent être systématiquement expliqués et pour éviter les impasses de trésorerie il est essentiel que son suivi soit fait dans des délais rapprochés afin de permettre la prise de mesures correctives. Ainsi le processus d'élaboration du budget de trésorerie comprend les opérations suivantes :

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

- consolidation des informations reçues ;
- établissement du budget de trésorerie ;
- établissement d'un bilan prévisionnel n sur la base du bilan n-1 ;
- équilibrage du bilan prévisionnel ;
- validation du budget de trésorerie (AFTE (2003 : 25) ; BARRY (1995 :131) ; MARGOTTEAU, (2001 :148)).

1.1.2.2. Les procédures d'encaissement

Dans la gestion de la trésorerie, nous devons nous assurer que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et réduire les risques de détournements des recettes. GRIFFITHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions ». Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Ainsi le processus d'encaissement diffère selon le mode retenu par l'entreprise.

1.1.2.2.1. Processus d'encaissement des remises d'espèces

Ce processus comprend les opérations suivantes :

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

- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable (SAMBE & al 2001 :292 ; BARRY, 1995 :122).

1.1.2.2. Processus d'encaissement des chèques

Il convient selon BARRY (2009 :265), de préconiser les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces. Dans ce processus interviennent d'une part le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et d'autre part le client. Les opérations suivantes sont réalisées au cours de ce processus :

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

1.1.2.3. Les procédures de décaissement ou de paiements

Les procédures de décaissement concernent toutes les tâches de règlement, qu'ils soient en espèces, par chèques, par virement bancaire ou encore par effet de commerce. L'entreprise doit choisir lorsqu'elle le peut, le moyen de paiement adapté et orienter les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes vers les modes de règlements les plus performants.

1.1.2.3.1. Le processus de décaissement par chèques

Pour un paiement par chèque les opérations suivantes sont réalisées :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivré par la personne désignée ;

- réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents reçus auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie du chèque signé ;
- remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiements par la mention « payer » ;
- imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de facture par chèque, cela suppose le dépôt de trois signatures chez le banquier ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tous chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique ;
- limitation des dépenses effectuées par la caisse à une certaine somme fixée par l'entreprise ;
- envoi des chèques signés par l'entreprise le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés (AHOUANGANSI, 2006 :470) ; (SAMBE & al, 2001 : 275) ; (BARRY, 2004 :123).

1.1.2.3.2. Le processus de décaissement en espèces

Le processus de paiement en espèces englobe les opérations suivantes :

- gestion de la caisse assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;
- séparation de la caisse de dépense de la caisse recette puisqu'elle permet de connaître rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces généralement les petites dépenses et de ceux à régler impérativement par la banque ;
- annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement (date, et n° de pièces de caisse) sur ces documents eux-mêmes ;
- sortie de fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par entreprise ;

- sortie des fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- sortie des fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiements sont annulés par la mention « payer » (AHOANGANSI, 2006 :467) ; (SAMBE & al 2001 : 294) ; (BARRY, 2004 :122).

1.1.2.4. Procédures comptables de la trésorerie

En vue de préserver l'entreprise, les fonctions comptables et celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds doivent être séparées. Pour ce qui est des aspects comptables du cycle de la trésorerie nous distinguons les principes de comptabilisation et la description des fonctions comptables.

1.1.2.4.1. Principes de comptabilisation

BARRY (2009 : 267) explique que :

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

1.1.2.4.2. Description des fonctions comptables

Les fonctions comptables s'articulent autour de la comptabilisation et du contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et dans les banques. Ces fonctions sont : la

comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison, le contrôle des avoirs en caisse et en banques.

– **Fonction « comptabilisation des opérations de caisse et de banques »**

Tous les encaissements et décaissements doivent être enregistrés dans les livres comptables de caisse et de banque (BARRY, 2009 : 267). Le compte banque est débité des mouvements de fonds en faveur des comptes banques et il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes banques. Par ailleurs pour ce qui est de la caisse, le compte est débité des versements effectués au profit de la caisse, et il est crédité des règlements effectués par la caisse.

– **Fonction « suivi des comptes de liaison »**

Pour BARRY (2009 : 267), cette fonction est essentielle, elle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes notamment pour les chèques à l'encaissement, et les virements de fonds. Ainsi nous pouvons éviter les risques de double emploi. Ces comptes sont considérés comme des comptes relais.

– **Fonction « contrôle des avoirs en caisse et dans les banques »**

Cette fonction comprend les opérations de vérifications des existants physiques en caisse, et de rapprochement bancaire.

1.2. Contrôle interne par l'approche par les risques

Le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques. Selon ce modèle l'auditeur doit avoir une compréhension de plus en plus complète de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne afin de mener à bien sa mission.

1.2.1. Définition du risque et objectifs recherchés par l'approche par les risques

Pour mieux appréhender le concept de contrôle interne selon l'approche par les risques, il nous paraît essentiel de définir la notion de risque et les objectifs recherchés par cette approche.

1.2.1.1. Définition du risque

La notion de risque est le plus souvent associée à la survenance d'un problème, d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Pour HAMZAOU (2005 : 98), le risque est « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par celle de VICENTI in RENARD (2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». MARESCALL (2003 :15) quant à lui affirme que pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage », « opportunité », au sens de prise de risque. Toutes ces définitions mettent en évidence le caractère insaisissable de la notion du risque. Nous retenons que le risque est un problème, une défaillance qui pourrait se produire dans le déroulement de l'activité de l'entreprise et qui pourrait avoir des conséquences graves du point de vue de l'entrepreneur ou de son client. Par ailleurs MADERS & al (2006 : 8) distingue deux types de risques pour les entreprises : les risques d'activité (ceux qui pèsent sur tous les projets de l'entreprise ou ceux qui sont spécifiques à tel ou tel métier) et les risques opérationnels (ceux qui proviennent de l'organisation retenue).

Le risque opérationnel est intimement lié à l'organisation au sens large de l'entreprise. MADERS & al (2006 :39), le définit comme « le risque de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'évènements extérieurs ».

Ainsi par risques opérationnels, il faut entendre les risques que l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe font courir à l'entreprise. Ils se décomposent en 4 sous-ensembles :

le risque lié au système d'information, le risque lié aux processus, le risque lié aux personnes, et le risque lié aux événements extérieurs.

De plus, la notion de risque opérationnel selon plusieurs auteurs recouvre les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations, etc. Nous en déduisons que le champ d'application du risque opérationnel semble tellement large qu'on n'en perçoit pas d'emblée l'application pratique.

1.2.1.2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques

Pour SELMER (2006 :246) Les objectifs généraux du contrôle interne selon le COSO sont: l'atteinte de l'objectif stratégique, la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières et enfin la conformité aux lois et règlements. Néanmoins au delà de ces objectifs, l'approche par les risques du contrôle interne s'inscrit dans une logique de prévention. Les nouvelles normes d'audit émises par l'IFAC (International Federation of Accountants) placent l'audit par les risques au centre des diligences des auditeurs. Le nouveau modèle d'approche par les risques assure la transparence de l'information financière et permet de mutualiser les efforts et les coûts pour l'entreprise quelles que soient son activité et sa taille. La démarche de prévention des risques permet de réduire de façon importante les risques prévisibles. Elle améliore l'efficacité de l'entreprise et la fiabilité de ses produits et de ses services. De plus les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité à travers la définition d'une politique générale appuyée par la direction: Identification, évaluation, quantification et hiérarchisation des risques, mise en place de mesures préventives et de mesures correctives en cas de sinistre et enfin surveillance permanente et reporting.

1.2.2. La typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie

Les risques susceptibles de remettre en cause la réalisation des objectifs formulés par le management peuvent être soit exogènes, soit endogènes. A l'issue d'une bonne

évaluation, l'entreprise disposera pour la gestion de la trésorerie d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés.

Tableau 1 : Risques liés à la fonction trésorerie

Risques exogènes	Risques endogènes
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les avancées technologiques. ❖ Le développement d'un nouveau type de produit. ❖ La concurrence. ❖ Les changements législatifs, les conflits de loi à l'international. ❖ Les catastrophes naturelles, les plans d'urgence. ❖ Le développement économique. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La mise hors service du système d'information. ❖ La compétence des personnes embauchées. ❖ Les changements de responsabilité à des fonctions clés. ❖ La nature même des activités. ❖ Le pouvoir de direction sclérosé. ❖ Le délit ou les malversations.

Source : SELMER (2006 : 252).

1.2.3. Identification des risques opérationnels de trésorerie

Du fait que les risques constituent une menace pour la survie de l'entreprise, ils doivent être appréhendés, mesurés et maîtrisés. L'identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse du processus de trésorerie. Selon AFTE (2003: 31), BARRY (2009:275-277), SHICK (2001:154) et POLINIATO & al (1997:45), les risques liés à la trésorerie sont les suivants :

- les risques liés à la budgétisation ;
- les risques liés à l'encaissement ;
- les risques liés au décaissement ;
- les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque ;
- les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie ;
- le suivi des comptes de liaison ;
- les risques liés à la gestion des comptes bancaires.

1.2.3.1. Les risques liés à la budgétisation

Ces risques sont en général, la mauvaise maîtrise de la trésorerie ; l'appréhension tardive des impasses de trésorerie ; la méconnaissance des objectifs spécifiques ; la non élaboration du budget, l'inexactitude, l'indisponibilité, ou la non mise à jour des informations relatives aux prévisions ; l'absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget.

1.2.3.2. Les risques liés à l'encaissement

Selon BARRY (2009:275-276), Lors des encaissements en espèces ou par chèques, l'entreprise est exposée aux risques de détournements par manipulation des comptes de recettes ; d'erreurs ou d'omissions dans l'enregistrement des recettes ; de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes des clients concernés ; de malversations ou de fraudes ; de difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses ; de difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ; d'existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

1.2.3.3. Les risques liés au décaissement

Pour BARRY (2009:275-276), lors des dépenses effectuées pour l'entreprise, elle pourrait subir des détournements par malversation des comptes de paiement ; des erreurs ou des omissions dans l'enregistrement des dépenses ; des fraudes ; des falsifications soit du montant, du bénéficiaire, ou de la signature d'un chèque ; des vols, des pertes de chèques ; la lenteur du traitement ; des impayé ; le risque d'opposition ; le risque de change en raison de la date de présentation ; ou encore l'existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

1.2.3.4. Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Pour ces opérations de contrôle il arrive que les détournements de caisse ou des écarts de caisse ne soient pas détectés ; que les soldes de caisse ne soient pas justifiés ; qu'il y'ait lourdeur et perte d'efficacité de la gestion de la caisse ; qu'il y'ait collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; qu'il y'ait détournement d'avoirs en banque et

falsification des états de rapprochement bancaire ; que des montants significatifs soient maintenus en suspens dans les états de rapprochement bancaire (BARRY (2009:277)).

1.2.3.5. Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie

Ce sont l'inexactitude des imputations, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisses et banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct, la non exhaustivité des enregistrements, les risques financiers, les risques de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds, les risques de détournement résultant de cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse, les risques de réserves ou de non certifications des comptes par un commissaire aux comptes (BARRY, (2009:277) .

1.2.3.6. Le suivi des comptes de liaison

Ce sont le risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie, le risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement.

1.2.3.7. Les risques liés à la gestion de comptes bancaires

Ce sont le risque d'erreur d'équilibrage qui consiste à laisser en même temps des soldes débiteurs sur certaines banques et des soldes créditeurs non rémunérés sur d'autres banques, le risque d'erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui génère des frais financiers ; le risque d'erreur de sur mobilisation qui est relative au défaut de paiement ce qui prive l'entreprise de produits financiers, le risque d'augmentation non maîtrisés des frais financiers ; des difficultés de contrôle des conditions bancaires.

1.2.4. Critères de catégorisation et cartographie des risques

La gestion du risque nécessite la catégorisation des risques afin de classer, d'évaluer et d'hierarchiser ces risques pour aboutir à une cartographie.

1.2.4.1. Critères de catégorisation

La catégorisation sert à assurer l'exhaustivité des risques. Les trois principales catégories de risques sont les risques stratégiques, financiers et opérationnels. En outre les critères de catégorisation respectent les règles suivantes : l'ensemble de risques dont les causes, les conséquences et les responsabilités associées à leur gestion sont de même nature sont de même catégorie.

1.2.4.2. Cartographie des risques

Dans la démarche de suivi du risque opérationnel la première étape consiste à établir une cartographie des risques. Selon POULIOT (2002 :37) la cartographie des risques est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matériels puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. Pour DESCARPENTRIES (2003 :4) la cartographie des risques est un outil de communication, du fait qu'elle permet le monitoring des risques en servant de tableau de bord. En somme la cartographie des risques permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage, elle permet aussi de répertorier, classer et hiérarchiser les différents risques d'une organisation. Ainsi la cartographie apparaît comme un outil de prévention des risques et d'aide à la décision.

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques est propre à toute entreprise car comme le souligne BAPST (2003 :2) ceci du fait que les risques identifiés diffèrent d'une entité à une autre. Néanmoins certaines étapes sont à respecter pour assurer la réussite de la cartographie des risques. Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance. La démarche d'évaluation résulte d'une combinaison de trois facteurs : la probabilité d'apparition, la gravité en cas de survenance et enfin la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement auront un impact. La gravité des risques identifiés quelqu'ils soient peut être coté sur une échelle, et ceux-ci pourront plutard être hiérarchisés. Dans une approche simplifiée de l'évaluation des risques on classera les risques selon la grille suivante :

Tableau 2: Grille d'évaluation des risques

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	

Source : MADERS (2006 : 49)

Au-delà de l'évaluation des risques nous devons définir les actions préventives en vue de réduire les risques jugés critiques jusqu'à ce qu'ils soient considérés comme acceptables, puis s'en suit l'élaboration de la matrice des risques : il s'agit d'un graphe à deux dimensions : la sévérité et la fréquence, et enfin nous déterminerons à partir de la matrice, les risques significatifs.

1.3. Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

Lorsque nous abordons le concept de contrôle interne, les termes tels que dispositifs, moyens, procédés, systèmes sont couramment rencontrés, ces termes loin d'être contradictoires se complètent (RENARD, 2006:119). Nous retenons donc que: le contrôle interne est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures, le résultat final escompté étant la sauvegarde du patrimoine, la prévention et la détection d'éventuelles erreurs ou fraudes, l'exhaustivité des enregistrements des opérations de trésorerie en temps voulu. Le contrôle interne contribue donc à l'amélioration des performances et du rendement de l'entreprise à tous les niveaux.

1.3.1. Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie

Toute entreprise œuvre pour la continuité de son exploitation dans un environnement en perpétuel changement. L'atteinte de cet objectif requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction. RENARD (2007 : 128) affirme que : « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents ». Ces objectifs permanents sont : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations. Les objectifs du contrôle interne sont scindés en cinq principaux points : la

maîtrise de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, l'utilisation économique et efficace des ressources. (COLLINS & al, 1986 : 36). Dans le même ordre d'idées, SAMBE & al (2003: 431) expliquent que les objectifs généraux du contrôle interne de la trésorerie visent à s'assurer que :

- les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- les recettes, dans leur totalité, sont déposées dans les comptes et dans les meilleures délais ;
- les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés ;
- toutes les recettes et tous les paiements sont enregistrés et qu'ils le sont correctement ;
- le système de tenue de la caisse et de comptabilisation est fiable ;
- le solde des comptes de banques et caisse issu des livres reflète la réalité ;
- les encaissements et les paiements des effets sont bien suivis ;
- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- les actifs liquides sont correctement protégés ;
- la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques indus à l'entreprise.

Pour COOPERS & al (2000 : 264) « les objectifs du contrôle interne de la trésorerie doivent permettre de :

- établir des prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter des insuffisances de trésorerie ;
- accélérer les encaissements ;
- enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ».

Il ressort de ce qui précède que les objectifs du contrôle interne visent la pérennité de l'entreprise, toutefois, il est important de noter que ces objectifs doivent nécessairement être associés aux composantes du contrôle interne.

1.3.2. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie

Selon la norme ISA 315, paragraphe 43, les composantes du contrôle interne, inspirées du référentiel COSO et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa recherche de la compréhension du contrôle interne de l'entité, sont les suivantes :

- l'environnement de contrôle ;
- la procédure d'évaluation des risques de l'entité ;
- le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;
- les activités de contrôle ;
- la surveillance des contrôles (pilotage).

Toutes ces composantes sont applicables et jouent un rôle important pour chaque niveau d'objectif de conformité de l'information financière fiable fixé par l'entité. Un bon environnement est nécessaire pour la réalisation de chaque objectif car l'environnement de contrôle est à la base d'un bon contrôle interne. Pour chaque objectif les dirigeants doivent s'assurer que les risques sont évalués et que les activités de contrôle, l'information et la communication sont mises en œuvre.

Le contrôle interne ne consiste pas à garantir le « risque-zéro », mais à fournir l'assurance raisonnable que les risques sont maîtrisés. Ainsi prévenir et maîtriser les risques sont l'objet du contrôle interne. RENARD (2006 : 154) conformément à la norme ISA 315, explique que la mise en place des composantes du contrôle interne permet de répondre aux exigences de la gestion et peuvent être regroupés sous six rubriques à savoir :

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

1.3.2.1. Les objectifs

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

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

1.3.2.2. Les moyens

La réalisation des objectifs nécessite des outils, les moyens peuvent alors être considérés comme tels. Ils peuvent être d'ordre humain car le personnel de la fonction trésorerie doit jouir d'excellentes capacités, il doit disposer de compétences en gestion financière et comptable, d'après SION (2001 : 29), il doit être organisateur, anticipatif, mais aussi communicateur. A ces moyens humains s'ajoutent des moyens techniques car avec la modernisation des outils de travail, l'information en temps réel s'impose au trésorier, pour ce faire il aura besoin d'utiliser des logiciels comptables, la télématique, le téléphone, le fax, l'Internet, la liaison intranet, un progiciel de gestion de la trésorerie, un tableur etc... Afin de sauvegarder les actifs détenus en caisse, toute entreprise doit disposer d'un coffre -fort.

Les best-practices préconisent que pour avoir un bon dispositif de contrôle interne dans une organisation, le trésorier doit s'appuyer sur des moyens modernes tels que : Les fiches de postes (précisant la nature et l'étendue des tâches à effectuer), la séparation des fonctions incompatibles (séparer les fonctions de décision, d'enregistrement et de comptabilisation, de paiement et de réception des fonds, de contrôle ainsi que celles de détention) ; le manuel de procédures (les méthodes de travail et les procédures concernant toutes les activités du cycle trésorerie doivent être clairement définies), l'organigramme (la structure de la fonction de trésorerie, les rattachements hiérarchiques, les pouvoirs et responsabilités des membres y sont clairement définis).

1.3.2.3. Les systèmes d'information et de pilotage

Selon BERTIN (2007 :79) « les systèmes d'information doivent non seulement identifier et recueillir les données requises, financière ou non, mais également les traiter et les diffuser dans des délais et sous une forme facilitant les activités de contrôle ». Le trésorier doit entretenir des relations avec la comptabilité, les services commerciaux, les principaux ordonnateurs de dépenses, la banque, les clients, les fournisseurs, l'Etat etc.

Le responsable de la trésorerie pour mieux piloter les activités de la fonction se doit d'être attentif à toutes les opérations, car comme le souligne COOPERS & al (2000 :24) « le système de pilotage comprend deux éléments :

- le suivi, l'exactitude et l'exhaustivité des données résultant du système d'information ;
- les activités de contrôle intermittent qui permettent de s'assurer que le pilotage des activités quotidiennes sont bien menées ».

Les contrôles des activités de la trésorerie doivent être aussi bien périodiques qu'inopinés. Aussi du fait que la trésorerie soit au centre de toutes les autres fonctions d'une entité, le suivi du budget, ainsi que l'exactitude et l'exhaustivité des opérations d'encaissements et de décaissements sont plus qu'importants.

1.3.2.4. L'organisation

La mise en œuvre des moyens du contrôle interne passe par une bonne organisation. Pour RENARD (2006 :160-162) « l'organisation doit respecter trois principes pour être efficace à savoir : l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches ». Une bonne organisation de la trésorerie donne a priori l'assurance d'une bonne gestion, ce qui se traduit par la connaissance des tâches à accomplir, la séparation des fonctions du trésorier avec d'autres fonctions incompatibles, une définition des relations de pouvoir et des délégations. SAMBE & al (1999 :369).

1.3.2.5. Les procédures

Afin de prévenir et de maîtriser les risques l'entreprise doit mettre en place des procédures. Celles-ci décrivent la manière dont chaque tâche doit être accomplie. Les procédures doivent être définies, écrites et répertoriées dans un manuel. Le responsable financier doit savoir qu'il faut se préoccuper chaque jour de la trésorerie, ainsi des tâches quotidiennes doivent être réalisées pour assurer la maîtrise des risques. Listons ci-dessous les actions nécessaires à mener à bien :

- établir une relation quotidienne avec sa ou ses banques afin de disposer en début de matinée des opérations comptabilisées la veille et des soldes des comptes ;
- traiter ces données avec un maximum d'automatisme ;
- intégrer toute dernière nouvelle information de source interne comme les remises de chèques, l'émission de virements ;
- évaluer le solde par banque pour le jour même et les jours à venir ;
- décider du financement du solde s'il est négatif ;
- décider du placement du solde s'il est positif ;
- équilibrer les comptes des banques pour rétablir la position idéale c'est-à-dire la trésorerie zéro. (AFTE, 2003 : 48-49).

1.3.2.6. La supervision

L'attention portée sur la valeur ajoutée et les opportunités de nouvelles technologies, combinées aux dernières évolutions des services et systèmes bancaires, exigent des Trésoriers

qu'ils réévaluent continuellement la façon dont ils gèrent les risques liés à leurs opérations. Cette logique permet de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de la gestion de la trésorerie. Sur la même lancée, la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français) (1992 : 35) affirme que « la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées ». Il ressort de ce qui précède, que la supervision permet l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise notamment en vérifiant : les rapprochements bancaires, les soldes et les mouvements de l'exercice justifiés par des pièces comptables conformes.

Conclusion

La gestion de trésorerie se situant à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion, est sujette à des risques de divers ordres. Du fait de sa sensibilité, la trésorerie doit faire l'objet de tous les soins, ainsi un dispositif de maîtrise de ses risques devrait être mis en place pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants d'entreprise. Et ceci ne peut se faire sans une formalisation de ses procédures.

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie

La complexité croissante des systèmes techniques et administratifs impose progressivement la mise en œuvre de procédures formalisées. Celles-ci répondent à des impératifs de fiabilité et de sécurité. Les sociétés modernes sont devenues plus fragiles et chacun des processus d'une organisation est source de risque. Nous constatons que le moindre processus peut dérailler sans une constante attention ; il faut donc s'assurer que les tâches sont effectivement et bien accomplies afin d'éviter tout désastre.

Par ailleurs « les plans d'assurance qualité font l'objet d'une normalisation qui implique en particulier la formalisation de procédures précises et mises à jour » (HENRY & al, 2001 : 31). Ceci pour dire qu'une organisation ne peut prétendre avoir des services de qualité supérieure qu'à travers un environnement organisé et des procédés clairement définis.

Dans ce chapitre il s'agira pour nous de définir le manuel de procédures et ses objectifs, et enfin d'aborder son processus d'élaboration.

2.1. Notions sur le manuel de procédures

La formalisation des procédures s'est largement développée ces dernières années. Sa nécessité dans une entreprise s'est imposée au cours de ces dernières années, néanmoins nous ne pouvons concevoir ce que nous ignorons. De ce fait nous allons tout d'abord définir le manuel de procédures selon les points de vue de différents auteurs, puis nous évoquerons les objectifs qui lui sont assignés.

2.1.1. Définitions du manuel de procédures

Nous ne pouvons définir le manuel de procédures sans évoquer la notion de procédure.

D'après le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186) une procédure, « c'est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». La procédure est la manière spécifiée d'accomplir une activité. Nous concluons qu'une procédure est un

document qui décrit et formalise un ensemble d'étapes successives dans la conduite d'une opération pour la mise en œuvre d'un processus.

Le manuel de procédures pourrait être considéré comme le livre de procédures, c'est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation, et les habitudes de travail du service, (RENARD, 2006 : 410). Selon HERRARD (2003 : 207), le manuel de procédures est aussi « un référentiel décrivant l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise. Il sert à garantir un résultat par le respect des préconisations selon une logique PDCA :

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

Nous pouvons ainsi dire que le manuel de procédures est un référentiel pour tous les acteurs d'une entreprise. Ce guide opératoire indique avec précision la tâche à accomplir c'est-à-dire l'objet de l'acte, les personnes responsables de cette tâche, les étapes de réalisation de la tâche, les lieux de sa réalisation et la façon dont elle est réalisée. Le manuel des procédures du cycle trésorerie décrit de manière détaillée, la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion de la trésorerie.

2.1.2. Objectifs du manuel de procédures

L'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin.

Le manuel de procédures est une exigence réglementaire qui vise la formalisation des tâches au sein d'une organisation, dans l'objectif de favoriser la continuité des activités quelle que soit la mutation des acteurs, (RENARD, 2007 : 162). En somme les objectifs du manuel sont de deux ordres, d'une part nous avons les objectifs généraux et d'autre part nous avons les objectifs spécifiques.

2.1.2.1. Objectifs généraux

Selon NGUYÊN (1999: 164), le manuel de procédures qui se compose de procédures préventives et a posteriori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation des opérations, au respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration de la qualité des systèmes d'information. Aussi il sert de moyen de communication et de formation.

2.1.2.2. Objectifs spécifiques

Des objectifs généraux ci-dessus cités découlent des objectifs spécifiques. Le manuel de procédures permet d'expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise; de sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanent. Selon NGUYÊN (1999:165) les inspections physiques et des valeurs sont effectuées de façon périodique pour s'assurer de la véracité de la valorisation des actifs par le service comptable. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations. De plus le manuel de procédures favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim, lors des missions de commissariat aux comptes ou d'audits externes, ou encore lors de la formation du personnel.

2.2. Architecture du manuel de procédure

Le manuel de procédures est généralement reparté en plusieurs volumes, regroupés en fonction des utilisateurs. Chacun de ces volumes est décomposé en trois principales parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, les annexes et les tables complémentaires (HENRY & al, 2001 : 55).

2.2.1. Première partie du manuel de procédures

Cette première partie du manuel de procédures comprend les généralités introductives notamment le sommaire et l'introduction générale du manuel (HENRY & al, 2001 : 55). Cette partie se retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. Il convient dans cette partie introductive d'accorder une mention particulière aux dispositions de mise à jour des procédures.

2.2.2. Deuxième partie du manuel de procédures

Cette deuxième partie constitue en effet le corps du manuel, elle est la plus volumineuse et regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure à décrire, l'auditeur rappelle l'objet de la procédure, les règles de gestion, le champ d'application et les objectifs de contrôle interne (NGUYÊN, 1999, 310). Dans chaque procédure, on retrouve une même structure logique : une description synthétique de la procédure, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.

➤ Description synthétique de la procédure

Avant la description de la procédure, on trouve une présentation synthétique de la procédure qui rappelle succinctement l'objet de la procédure et ses principales caractéristiques, à savoir : son point de départ, sa fréquence d'application, les principaux acteurs concernés et le volume d'activité correspondant (HERRARD, 2003 : 207). La présentation synthétique fournit une vue générale de la procédure, les opérations de la procédure, les intervenants, les supports utilisés et l'historique des mises à jour.

➤ Les diagrammes de flux ou diagrammes de circulation

Couramment appelés flow – chart, ils fournissent une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. D'un seul coup d'œil, on y trouve : Les acteurs concernés, le point de départ, les principales étapes, les documents circulants, et le résultat recherché. Ce type de diagramme a

pour avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrants et sortants de même que les principales phases du déroulement de la procédure. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme de flux permet de vérifier par exemple : Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ? Est-ce que les appariements des documents et des informations sont conformes ? Est-ce que les vérifications sont effectuées à l'endroit approprié ? (PERETTI, 2008 : 59).

– Les fiches de tâches

Elles constituent l'élément central du manuel, elles contiennent la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Les fiches de tâches facilitent la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

2.2.3. Troisième partie du manuel de procédures

Cette dernière partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires. Elle comprend surtout la liste des procédures. Cette liste selon HENRY & al (2001 : 56) peut présenter des regroupements thématiques par objet ou par processus. Il arrive qu'un glossaire général définissant les termes techniques utilisés soit rajouté à cette partie.

En résumé nous retenons que la présentation du manuel prend en compte la procédure, son champ d'application, les objectifs de contrôle interne visés, les principes et règles de gestion, la description détaillée et séquentielle et enfin les supports de représentation.

2.3. Processus d'élaboration d'un manuel de procédures

L'élaboration d'un manuel de procédures exige que certaines conditions soient réunies : l'entreprise doit disposer d'une part d'un organigramme détaillé, avoir une bonne description des attributions de chaque poste, et avoir une bonne définition des responsabilités; et d'autre part elle doit définir les objectifs du manuel qu'elle souhaiterait atteindre et le champ d'application des procédures à rédiger.

Selon (BERGER & al, 2007 ; HENRY & al, 2001 ; NGUYEN, 1999), l'élaboration du manuel de procédures comprend en général, quatre (04) principales phases que sont : la préparation, la réalisation, la finalisation, et le suivi, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Synthèse de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures selon différents auteurs.

Phases	Etapes	HENRY & al (2001 : 78-94)	BERGER & al (2007 : 70-72)	NGUYÊN (1999 : 310-311)
Préparation	Travaux préliminaires	X		
	Interviews	X	X	X
Réalisation	Evaluation des procédures actuelles	X		X
	Elaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédures	X		X
Finalisation	Rédaction des procédures	X	X	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre des recommandations	X		X

Source : Nous même à partir de HENRY & al (2001 : 78-94) ; BERGER & al (2007 : 70-72) ; NGUYÊN (1999 : 310-311).

2.3.1. Phase de préparation

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

2.3.1.1. Les travaux préliminaires

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

2.3.1.1.1. Inventaire des procédures existantes

Dans le cadre de la conception d'un manuel de procédures, l'auditeur doit dresser une liste approximative et provisoire des procédures. Cette liste pouvant évoluer lors de la réalisation des travaux. Afin de réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les événements, et les objectifs de la fonction trésorerie, puis faire le tour des procédures recensées, suivi de leur hiérarchisation. Les procédures hiérarchisées sont classées en sous ensemble comprenant les opérations faisant partie d'une même procédure.

2.3.1.1.2. Découpage du processus

Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Décomposer chaque activité à étudier en opérations successives retrace tout le processus depuis la réalisation du fait économique jusqu'à son inscription en comptabilité (LEMANT, 1995: 45).

L'analyse des processus doit être réalisée en plaçant le client au centre des préoccupations de l'entreprise. L'ensemble du personnel de l'entreprise doit comprendre le sens et la finalité des processus de manière à assurer l'efficacité de leur mise en œuvre, en recherchant à la fois, l'optimisation des résultats mais aussi des ressources nécessaires, (BERGER & al, 2007 : 70). Pour maîtriser le processus, il suffit en principe, de définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail c'est-à-dire des procédures.

2.3.1.1.3. Codification des procédures

A travers l'inventaire des procédures existantes et le découpage du processus en activités l'auditeur peut dresser une liste exhaustive des procédures à mettre en place pour l'atteinte

des objectifs du processus. Le manuel de procédures rassemble des procédures de différentes natures, ainsi afin de faciliter la compréhension et la recherche, l'auditeur définit un système de classement des procédures qui lui permettra de numéroter et de stocker les fiches dans le manuel de procédures. A chaque procédure sera affectée un code, ce code est généralement une combinaison alphanumérique. Dans la pratique, le code résulte de la superposition : d'une classification par thème et d'un classement séquentiel. (HENRY & al, 2001 : 83).

2.3.1.1.4. Dossiers par procédure

Cette étape consiste à préparer la rédaction des procédures, pour chaque procédure le rédacteur doit avoir un dossier de travail dénommé « chemise procédure » (HENRY & al, 2001 : 78).

Le dossier de travail est en réalité un classeur ou une chemise où sont rassemblés tous les éléments de l'enquête lié à la procédure. Ce type de support utilisé pour le manuel facilite les mises à jour. En effet il permet de retirer un ou plusieurs feuillets et de les remplacer aisément. On pourra lire sur les pages de couverture des classeurs les informations permettant l'identification de la procédure, le suivi du déroulement de l'enquête et le contrôle de son avancement. Le dossier de travail étant prêt l'auditeur peut enfin dresser la liste des personnes auprès desquelles il collectera les informations indispensables à l'élaboration du guide de procédures.

2.3.1.2. Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent de mettre au point un programme de travail. Cette étape est faite essentiellement des interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer. Ces interviews serviront à retranscrire la procédure sans aucune ambiguïté. Les acteurs concernés par la procédure sont interviewés de sorte à permettre au rédacteur d'avoir une bonne compréhension, de maîtriser la succession logique des tâches, et de posséder un exemplaire de chacun des supports écrits (bordereau, extraits de fichier, etc.).

Par ailleurs l'auditeur est tenu d'informer les interviewés des raisons de cette approche. En effet la description des procédures servira à dresser le diagramme de flux de la procédure qui d'après MADERS & al (2006 : 61), « facilite la compréhension des processus et leur critique ». Ces diagrammes constitueront les premiers éléments des chemises procédures. Lors

de l'interview, l'auditeur doit repérer les pièges auxquels les opérateurs peuvent être confrontés : les manœuvres inhabituelles, les gestes contraires à l'intuition, les indications trompeuses, les cadrans qui se ressemblent, les indices importants peu repérables, les organes et les commandes masqués.

2.3.2. Phase de réalisation

Cette phase est la plus importante du processus de conception du manuel de procédures car la pertinence des résultats en dépend. Les différentes étapes de la phase de réalisation sont :

- l'évaluation des procédures actuelles ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- et la conception du manuel de procédures (HENRY & al, 2001 ; NGUYEN, 1999).

2.3.2.1. L'évaluation des procédures actuelles

Partant du principe qu'on ne peut évaluer ce que l'on ignore, cette étape consistera à décrire les procédures existantes puis à les analyser.

2.3.2.1.1. La description de l'existant

Sur chacune des sections de travail l'auditeur recense toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation, (concernant par exemple l'encaissement des espèces : réception des espèces jusqu'à la comptabilisation du règlement). Pour favoriser l'exhaustivité de la démarche HENRY & al (2001 : 78), préconise la compilation de l'existant, cela sous-entend que l'auditeur ne doit apporter aucune modification à l'existant, il décrit fidèlement les procédures telles qu'elles sont. D'après COMBES & al (1997 : 17) ce travail s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par les entretiens avec les acteurs qui les mettent en œuvre. Les auditeurs s'inspirent également de la description narrative, des diagrammes de circulation ou encore des questionnaires qui appellent des réponses descriptives pour étayer cette étape de description de l'existant.

Les éléments recueillis lors de la description de l'existant permettront à l'auditeur d'évaluer les procédures à travers l'analyse.

2.3.2.1.2 Analyse des procédures

« L'analyse permet de dérouler les enchainements et de situer l'importance relative des tâches » (HENRY & al, 2001 : 89), ainsi à travers des tests de conformité et de permanence l'auditeur s'assure s'il a bien saisi le contrôle interne. Il teste que les points forts théoriques du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante. Pour CAMPBELL (1998: 30) à cette étape l'auditeur «identifie tous les facteurs pertinents qui peuvent influencer le projet », « traduction libre de l'auteur ». Ceci pour dire que les facteurs influençant la réalisation d'un processus notamment les forces et les faiblesses doivent être relevés à cette étape. Pour réfléchir aux forces et faiblesses des procédures LEMANT (1995 :46) préconise l'adoption de la méthode d'analyse de l'organisation « QOOQC(P) » (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et éventuellement Pourquoi ?).

La mise en forme des informations recueillies de l'analyse permettra ultérieurement aux intéressés d'optimiser la gestion de leurs services. Lorsqu'il arrive que l'analyse démontre des incohérences graves pouvant entraver la sécurité du système, l'auditeur établit des fiches problèmes ou Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Selon LEMANT (1995 : 75) ces feuilles formulent le raisonnement de l'auditeur et l'aide à mettre en évidence les dysfonctionnements constatés et les solutions qu'il leur propose.

2.3.2.2. Elaboration de la cartographie des risques

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques débute par l'identification et l'analyse des risques, puis ces risques sont hiérarchisés et mesurés pour enfin aboutir à l'établissement de la matrice des risques.

2.3.2.2.1 Identification et analyse des risques

Selon NGUYEN (1999: 156), « l'identification et la mesure du risque permet de déterminer les priorités des programmes de contrôle». C'est un préalable à l'élaboration d'une cartographie des risques. La démarche d'identification des risques implique l'utilisation d'outils et techniques qui varient selon les auteurs. L'identification peut être soit :

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

En outre l'auditeur apprécie l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle mis en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne. Selon DE MARSCHALL (2003 :9) « le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité ». Cette étape s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives. L'analyse des risques qui se matérialise par un Tableau des Forces et faiblesses Apparentes (TFFA) est d'autant plus importante qu'elle constitue l'essentielle de la phase d'étude, (LEMANT, 1995: 64).

2.3.2.2 Hiérarchisation et mesure des risques

Elle permet d'identifier les risques prioritaires. Le classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde (RENARD, 2005 : 104).

Les risques évalués et hiérarchisés, l'auditeur doit pouvoir déterminer le traitement approprié à chaque risque. Ces mesures sont, d'après WALKER (2003 :5),

- ❖ soit l'évitement : c'est-à-dire cesser l'activité comportant le risque ou éviter le risque en mettant en place un dispositif de maîtrise du risque ;
- ❖ soit la réduction qui consiste à prendre des mesures en vue de minimiser l'impact du risque ou de réduire la probabilité de sa survenance ;
- ❖ soit l'acceptation qui consiste pour l'entreprise à composer avec le risque, ceci arrive généralement quand les coûts de traitement du risque sont plus élevés que son impact sur l'entité.

2.3.2.2.3 Matrice des risques

La matrice des risques est une présentation des risques et de leur cause sous forme de tableau. Celle-ci est le résultat des étapes précédentes de l'élaboration de la cartographie des risques. La matrice des risques met en exergue les risques et facilite la prise de décision quant à la prise en charge de ces risques.

Pour NGUYÈN (1999 :311), « de l'identification et la mesure des risques il résulte des normes à appliquer pour satisfaire aux obligations de transparence et de rentabilité du processus ». A l'issue donc de cette étape l'auditeur précise le planning des améliorations, les responsables de celles-ci et les moyens de leur mise en œuvre.

Une fois les étapes précédentes respectées, l'auditeur est en mesure d'identifier les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques. Car comme le souligne COMBES & al (1997 : 25) l'auditeur doit tenir compte des risques et pertes intervenus dans l'établissement de son rapport et envisager des actions de couverture des risques en fin de mission.

2.3.2.3 Conception du manuel de procédures

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

2.3.2.3.1 Le contenu du manuel des procédures

Selon NGUYÈN (1999 :171), la clé de la réussite d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer quatre catégories d'information d'une procédure :

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

- ❖ et les éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

2.3.2.3.2 La Forme

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

Le manuel qui est un document physique est constitué souvent de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles. Pour concevoir un manuel de procédures l'auditeur peut choisir de :

- découper le manuel de procédure en cycle d'activités ;
- affecter un code de préférence alpha numérique ;
- rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle ;
- attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents ;
- paginer, dater, affecter la mention « originale » ou « mise à jour » insérer chaque document ;

Et chaque page du manuel de procédures comportera toutes ces références. (HENRY & al, 1999 : 72), (BERGER & al, 2007 :75). De plus en entête de chaque page du manuel de procédures l'auditeur doit mentionner : la date d'élaboration de la procédure, la date de son approbation, et la date de sa modification (éventuellement).

Selon HENRY & al (2001 :60) « pour être opérationnelles, les procédures doivent être :

- d'un accès rapide, et donc... claires ;
- d'une lecture courante et donc... concrètes ;
- d'un contenu explicite, et donc... précises ;
- continûment mises à jour, et donc... réalistes ».

En somme, la réussite d'un manuel de procédures dépend non seulement de son contenu, de sa forme mais aussi de la qualité de sa rédaction.

2.3.3. Finalisation de la mission

A cette phase l'auditeur est en mesure d'émettre son opinion et de rédiger les procédures qui constituent le socle du manuel de procédures. A cette phase l'auditeur se base sur les recommandations issues des FRAP. Les étapes que comporte cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel et la diffusion du manuel.

2.3.3.1. La rédaction des procédures

La rédaction des procédures précède le projet de manuel de procédures. D'après BERGER & al (2007 :142), « après avoir analysé la tâche ou l'activité, il convient de la décrire ». Par ailleurs les risques et les dispositifs spécifiques de maîtrise de ces risques identifiés, de nouvelles procédures appropriées à la gestion de ceux-ci peuvent être rédigées.

Rédiger alors une procédure, c'est définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. Selon BERGER & al (2007 :123) la description des tâches d'une procédure doit être graphique, ce qui favoriserait la mémorisation des différentes étapes de réalisation d'une tâche par ses utilisateurs. Pour HENRY & al (2001 : 94-95), par contre la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches. En somme nous retenons que pour faciliter la compréhension des enchaînements d'une procédure, sa description textuelle doit être soutenue par une description graphique.

Certains comme BERGER & al (2007 : 100-101) pensent qu'une procédure comporte ce qui est fait en amont et en aval de l'action, les acteurs qui réalise le travail en amont et en aval, ce dont les personnes en amont ou en aval ont besoin pour effectuer leurs tâches effectivement, les outils pour travailler correctement, le résultat de l'action. D'autres par contre, pensent que la rédaction d'une procédure fait apparaître les éléments suivants :

- ❖ la fiche d'identité, soit l'origine, le rédacteur, les références, la dates d'émission et de mise à jour, la liste de diffusion ;
- ❖ la présentation générale, soit les éléments et les évènements déclencheurs, le périmètre d'intervention et les objectifs ;

- ❖ les principes à respecter ;
- ❖ le diagramme de circulation des documents ou « flow -chart » qui représente les flux d'informations échangés entre les acteurs ;
- ❖ les règles à appliquer dûment écrites avec la matérialisation des liens avec les activités ;
- ❖ le lexique et le glossaire nécessaire pour les mots qui pourraient prêter à confusion. (HERRARD, 2003 : 209-210).

Les procédures ainsi rédigées seront compiler en y intégrant tous les autres éléments constitutifs du manuel de procédures c'est-à-dire le sommaire, la présentation générale, l'index, etc. afin d'obtenir le manuel de procédures.

2.3.3.2 La validation et la diffusion du manuel de procédures

Selon les termes de références de la mission la validation peut se faire en deux étapes. Les procédures rédigées doivent être validées avant leur compilation dans le manuel de procédures, qui sera lui-même validé par la suite. Par moment les étapes de validation des procédures peuvent se résumer en une seule : la validation du manuel de procédures. Il est très important d'impliquer le personnel dans la phase de validation car celle-ci sert à « corriger certaines dérives, débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur » (HENRY & al, 2001 : 95).

La validation se fait en deux étapes principales. La première consiste à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés, il s'agit d'un contrôle de conformité à la réalité ; et la seconde étape qui consiste à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Cette dernière étape s'appuie sur des sondages pour évaluer la fiabilité des écrits (COMBES & al, 1997 : 19). Lorsque les constats sont validés, il n'y a aucun problème pour la validation des procédures et du manuel. Mais lorsqu'une contestation apparaît, l'auditeur doit apporter la preuve de son affirmation.

2.3.3.3. La diffusion du manuel

Cette étape concerne la mise en application des nouvelles procédures par les utilisateurs, à cet effet une liste de diffusion est enregistrée et suivie. La diffusion consiste à l'édition du manuel ou à sa mise en ligne selon le contexte de l'entreprise. Par moment cette diffusion

nécessite une sensibilisation et la formation des bénéficiaires à travers des séminaires adressés aux responsables des services concernés. De ce fait le manuel de procédures ne serait crédible que si la diffusion est « faite sous le sceau de la direction de l'entreprise », (HENRY & al, 2001 : 118). A cet effet les dirigeants fournissent à l'auditeur une liste des personnes devant prendre connaissance des résultats de la mission. Par ailleurs afin de permettre l'accessibilité du manuel de procédures, sa structure doit apparaître clairement aux yeux de ses utilisateurs, elle peut être aussi simple que complexe selon la taille de l'entreprise.

2.3.4. Le suivi évaluation

La diffusion du manuel de procédures déclenche généralement des demandes d'amélioration de la part des utilisateurs. De plus, l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail, (HENRY & al, 2006 : 99). Les manuels vont alors servir de document de base pour procéder à des analyses de processus et à des diagnostics en vue d'une amélioration du management.

De plus Lorsque les procédures s'avèrent obsolètes elles devront être mises à jour. Il est cependant nécessaire de conserver en archive une trace des anciennes procédures en particulier pour des raisons réglementaires ou juridiques.

Conclusion

En somme, nous avons exploré à travers ce chapitre la démarche théorique qui mène à la conception du manuel de procédures selon plusieurs auteurs. Pour la suite, dans le troisième chapitre de notre étude nous développerons la démarche à suivre pour concevoir le manuel de procédures appliqué au cycle de la trésorerie de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

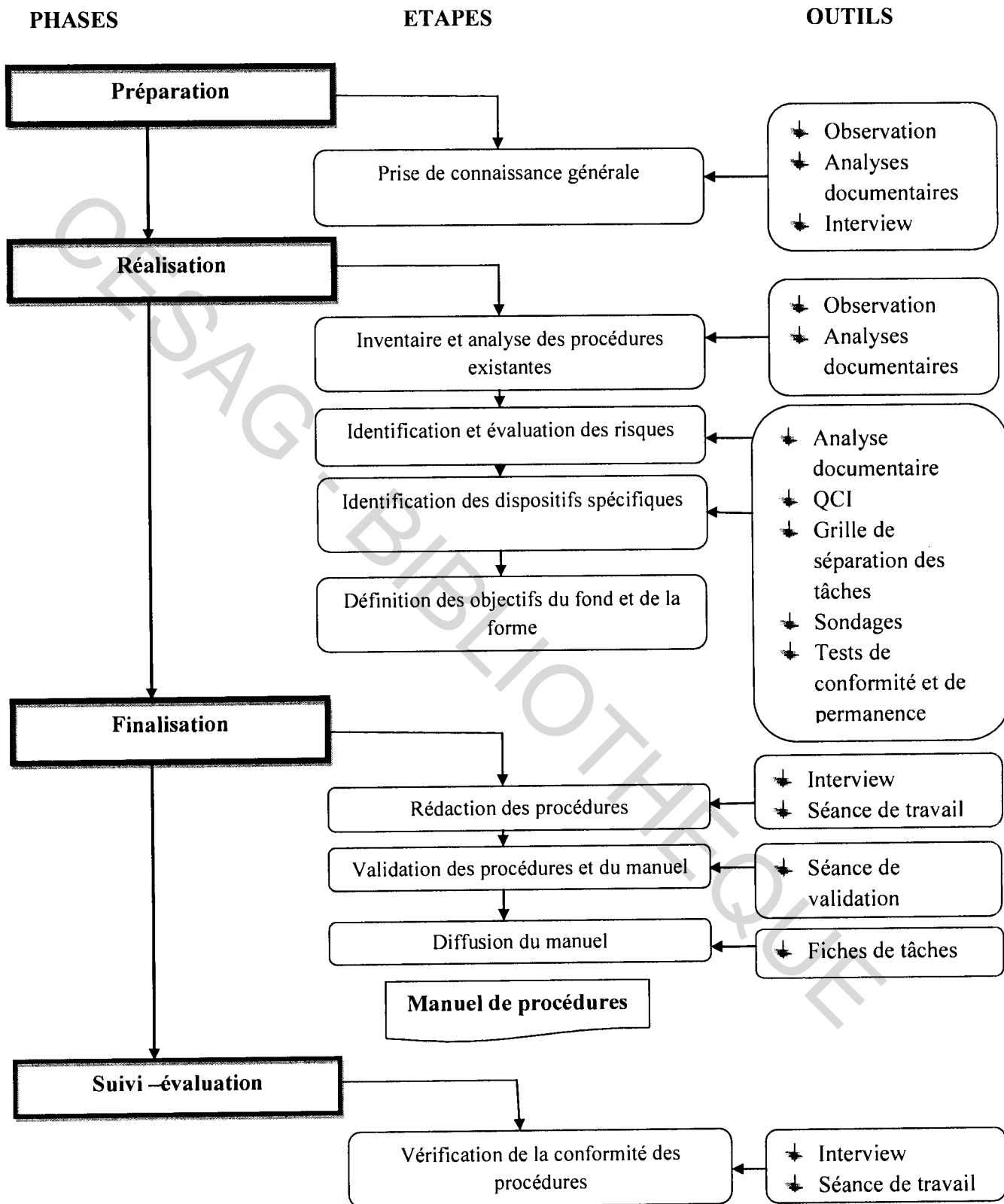
Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le cycle de la trésorerie dans son ensemble et le manuel de procédures. A présent il convient de présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie au sein de l'entreprise et d'en concevoir le manuel de procédures.

Cette démarche inspirée des diverses méthodes d'élaboration de manuel de procédures et des meilleures pratiques de gestion des risques, sera adaptée au cycle trésorerie de l'I.B.C.M. Dans ce chapitre nous présenterons tout d'une part notre modèle d'analyse, puis les outils de collecte et d'analyse de données nécessaires à la conception du manuel de procédures d'autre part.

3.1. Modèle d'analyse

Au regard de ce que nous avons appris dans la revue de littérature, nous avons représenté schématiquement ci-dessous la façon dont notre étude sera menée.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Le modèle d'analyse que nous avons présenté tient compte des dispositions pratiques qui s'offrent à nous. En effet dans le cadre de cette étude, l'étape d'élaboration de la cartographie des risques sera inachevée, nous nous limiterons à l'identification et à l'évaluation des risques.

A chacune des étapes du modèle d'analyse, nous avons prévu de collecter les données nécessaires à la réalisation de l'étude ainsi que d'analyser les informations recueillies. Dans ce but nous ferons recours à des outils de collecte de données et à des outils d'analyse de ces données.

3.2. Outils de collecte des données

L'objectif de notre étude est de rassembler le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion de la trésorerie, notre collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'I.B.C.M. Elle sera faite à travers l'analyse documentaire et les interviews.

3.2.1. L'analyse documentaire

Nous ferons l'étude de la documentation existante concernant le service de la trésorerie afin d'identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation. Nous examinerons ici, l'organigramme, le règlement intérieur, les budgets sur les années 2007 à 2010, les documents relatifs à leur exécution, les rapports d'activités, états financiers ainsi que tout autre document interne de l'entreprise. Sur la base de ces documents, nous aurons à confectionner des tableaux comparatifs des prévisions et réalisations. Cette démarche nous amènera à dégager les écarts qui feront l'objet d'analyse et d'interprétation.

3.2.2. Les interviews

Selon LEMANT (1995 : 181) « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». Cet outil est très déterminant dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. En effet, nos interviews seront

constitués essentiellement d'interviews portés aussi bien sur des questions fermées qu'ouvertes et seront conduits sur la base d'un guide d'entretien dont le modèle figure en annexe. Ces entretiens individuels que nous réaliserons avec les responsables en charge de la gestion du processus de trésorerie de l'I.B.C.M, nous permettra notamment de prendre connaissance des principaux acteurs de ce processus, les différentes tâches liées à celui-ci à l'I.B.C.M, aux supports utilisés, l'état du processus, et enfin recueillir les attentes des différents acteurs quant à l'amélioration de celui-ci (annexe 3).

3.3. Outils d'analyse des données

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

3.3.1. Le flow-chart

C'est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. Il va permettre de représenter physiquement la succession des phases du processus de gestion de la trésorerie, elles aussi découpées en tâches quotidiennes. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases (annexes 7, 8, 9). D'après RENARD (2006 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description ».

3.3.2. Le test de conformité

Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence. Les résultats de ces tests sont présentés dans les TFfA (annexes 4, 5, 6).

3.3.3. Le test de permanence

Cet outil vient compléter les descriptions obtenues à travers les entretiens. Il permet de s'assurer que les opérations sont bien et toujours traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide de sondages.

3.3.4. Le sondage

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables nous pourrions déterminer une caractéristique particulière qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure avec deux indicateurs : le degré de confiance c'est-à-dire le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Nous déterminons un échantillon de 30 factures, nous estimons que nous avons 90% de chance que le résultat du sondage soit exact et nous souhaitons obtenir une précision plus ou moins égale à 3%. Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans des délais considérablement réduits.

3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil de diagnostic a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système. D'après MADERS & al (2006 :57) « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». La réponse « oui » à une question dans le questionnaire de contrôle interne indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une faiblesse apparente. Chacune de ces forces et faiblesses devront être vérifiées sur le terrain pour éviter des conclusions erronées. Le questionnaire (annexe 1), sera administré par Nous-mêmes, aux agents concernés dans le processus de gestion de la trésorerie.

3.3.6. La grille d'analyse des tâches

Cet autre outil de diagnostic permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa

structuration et la manière dont elle est remplie. La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail, (RENARD, 2006 : 347). Ici, dans le cadre de notre étude, nous utiliserons la grille figurant en annexe 2 qui sera focalisé essentiellement sur les grandes fonctions du processus trésorerie de l'I.B.C.M.

Conclusion

A travers la méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons un aperçu des différentes étapes à suivre pour concevoir le manuel de procédures. Toutefois, ce chapitre a été l'occasion de révéler les différents outils de collecte et d'analyse de données que nous utiliserons.

Conclusion de la première partie

Notre première partie consacrée à la revue de la littérature, nous a permis d'avoir une notion du cycle de trésorerie, des procédures qui le composent, des risques liés au cycle de trésorerie ainsi que les contrôles y afférents. D'autre part, nous avons pu montrer l'importance et les enjeux de la formalisation des procédures d'une entreprise, ainsi que la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.

Pour y parvenir, nous avons focalisé notre modèle d'analyse sur l'évaluation du contrôle interne de l'I.B.C.M afin d'y déceler les forces et faiblesses éventuelles qui nous guideront dans la deuxième partie de notre étude, dans la mise en place du manuel de procédures du cycle trésorerie de l'I.B.C.M.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude

Introduction de la deuxième partie

Les entreprises sont confrontées de nos jours à la diffusion d'un nouveau type de normes internationales, des normes de gestion et d'assurance qualité qui tendent à promouvoir dans les organisations des formules standardisées de gestion et de coordination adéquates pour une plus grande fiabilité des échanges. En effet, en prenant en compte la formalisation des méthodes de travail, les entreprises ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs, grâce à l'acquisition de réflexes adéquats. En sécurisant les ressources pour éviter des pertes, le manuel de procédures intervient comme un dispositif de maîtrise des risques.

Le manuel de procédures apparaît comme un gage pour l'efficacité de l'organisation et de la normalisation des techniques de travail d'une entreprise. De plus, la formalisation des procédures d'une entreprise pourrait assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, le respect des lois et règlements ainsi que la fiabilité des informations financières divulguées.

Cette partie de notre étude sera consacrée à l'application des fondements théoriques présentés dans la première partie. Après avoir présenté l'entreprise dans son ensemble (chapitre 1), nous décrirons tout d'abord les procédures existantes de l'I.B.C.M, puis nous évaluerons ces procédures et enfin nous élaborerons un manuel de procédures qui intégrera les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques de trésorerie identifiés (chapitre 2). Dans le chapitre 3 nous pourrons développer la diffusion du manuel conçu et nous évoquerons les recommandations qui pourront favoriser sa mise en œuvre.

Chapitre 4 : Présentation de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique

Après l'avènement des indépendances de la majorité des pays africains, qui a connu le départ des ingénieurs européens et notamment ceux français, les pays africains et principalement le Bénin, devrait procéder à une promotion de ses propres industries et sociétés de prestations de services, seule condition pour se rendre plus autonome. C'est dans cet ordre d'idées que naissent au Bénin, vers les années 70 à 80, plusieurs grandes sociétés et industries, dont l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique (I.B.C.M).

L'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique, en raison des crises économiques et du mauvais état de la balance des échanges entre les pays développés et ceux en voie de développement, reste l'une des anciennes industries du Bénin, qui fonctionnent jusqu'à ce jour. C'est pourquoi, vu les nombreux changements intervenus dans les modes de gestion, les dirigeants de l'I.B.C.M, pour rester en marge des nouvelles techniques et pour améliorer sa position sur le marché, ont jugé utile de se doter d'un manuel de procédures.

Le présent chapitre nous permettra d'aborder l'historique, les missions, les activités, ainsi que le fonctionnement de cette société.

4.1. Historique, missions et activités de l'I.B.C.M

Cette section présentera l'historique de la société et s'intéressera aux missions et activités de celle-ci.

4.1.1. Historique

L'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique est une société privée, dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Société à Responsabilité Limitée (SARL) unipersonnelle, d'un capital social d'un million (1.000.000) FCFA, elle compte aujourd'hui plus de 25 employés, dont 10 cadres et 15 ouvriers venus d'horizons divers. Cette société constituée d'une jeune équipe compétente, multiculturelle, créative et dynamique, maîtrisant parfaitement les nouvelles technologies est prête à répondre à l'ensemble des besoins de sa clientèle.

4.1.2. Missions

L'I.B.C.M est une équipe de professionnels qui propose généralement ses services à l'état, les entreprises, des associations, des collectivités, etc. Ces services proposés sont multiples et divers ; Mais nous pouvons les classer en deux grandes catégories.

La première concerne la chaudronnerie, elle est basée essentiellement sur la construction des charpentes et locaux en métal, pour les entreprises et chantiers de l'état et des collectivités locales. Ainsi, elle a sur avis de marché public de l'état béninois, procédé à la construction de plusieurs usines d'égrenage de la Société Nationale pour la Production Agricole (SONAPRA), telles que les usines d'égrenage de coton de Nikki, de Bembèrèkè, de Djougou, de Parakou, de Savè, de Bohicon. Toujours, dans le domaine de la chaudronnerie, elle a participé à la construction de l'aéroport de Cotonou.

La deuxième catégorie concerne la tuyauterie et les constructions métalliques : l'I.B.C.M, fabrique sur demande de sa clientèle, des citernes de toutes les tailles, des moules, des tuyaux, des réservoirs à gaz etc. Ainsi, elle est souvent sollicitée par la Sonacop (société nationale de commercialisation des produits pétroliers), Shell-bénin, Total-Bénin etc. pour la construction des stations-services, notamment pour la fabrication des réservoirs souterrains à huiles et des citernes pour le transport des produits pétroliers par les camions.

Récemment , elle s'est lancée dans la fabrication des moule à poteau électrique sur commande de la société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE), et d'une société privée nigériane intervenant dans la commercialisation du courant à Lagos au Nigéria. Un marché sur lequel, elle compte désormais évoluer, pour se différencier de ses concurrents.

4.1.3. Activités

L'I.B.C.M a fait de la satisfaction de ses clients et de ses partenaires son credo et la valeur dominante de ses responsabilités.

4.1.3.1. Activités Générales

D'une manière générale, la société a pour activités :

- la chaudronnerie ;

- la tuyauterie ;
- le tournage mécanique ;
- la construction des cuves et charpentes métalliques ;
- la soudure haute pression.

4.1.3.2. Activités spécifiques

En plus des activités générales, en compte tenue de l'évolution des activités, s'est spécialisée dans les activités ci-dessous :

- le Génie civil ;
- le commerce de matériaux ;
- le transport.

4.2. Organes de pilotage

Pour mieux appréhender la gestion et l'organisation de la société, il est important d'identifier les organes de pilotage de celle-ci qui sont essentiellement la Direction Générale et du Conseil de Gestion.

4.2.1. La Direction Générale

La Direction Générale de la société est l'organe central qui élabore l'ensemble des stratégies de l'entreprise et en assure la mise en œuvre et le suivi pour l'atteinte des objectifs globaux. Elle est composée du Directeur Général, et d'un Conseiller Financier en charge du contrôle de la gestion financière, stratégique et administrative. Le Directeur Général a pour mission principale de :

- fixer les objectifs globaux de la société ;
- définir la stratégie globale ;
- gérer les relations extérieures de celle-ci avec l'ensemble des partenaires ;
- superviser l'ensemble des activités de l'entreprise;
- organiser et conduire la gestion administrative et financière du Groupe.

4.2.3. Le Conseil de Gestion

Le Conseil de Gestion est composé de la Direction Générale, du Conseiller spécial et technique, du Conseiller financier et administratif, et d'un délégué du personnel. Il se réunit deux (2) fois par an pour l'adoption des plans d'action d'une part et d'autre part pour l'approbation des comptes annuels et des rapports d'activités. Il est présidé par le Directeur Général.

4.3. Organisation de l'I.B.C.M

La structure organisationnelle de l'I.B.C.M comprend outre la Direction générale, deux (2) services:

- le Responsable Administratif et Financier ;
- et le Responsable Technique.

Nous présenterons ici, de manière sommaire les tâches du Responsable Administratif et Financier et celui du Responsable Technique.

4.3.1. Le Directeur Administratif et Financier

Il a pour rôle fondamental de gérer les ressources financières et administratives. Dans cette optique, il est chargé de :

- veiller à l'application des procédures de gestion de la trésorerie ;
- assurer le contrôle des factures fournisseurs et à destination des clients ;
- faire les opérations de retrait et de remise de chèques ;
- imputer dans la base comptable l'ensemble des opérations de la gestion de la trésorerie ;
- gérer la caisse, les relations fournisseurs et le recouvrement des factures ;
- préparer les rapports hebdomadaires de tenue de trésorerie ;
- faire la gestion comptable des immobilisations ;
- préparer les déclarations mensuelles des diverses taxes et impôts.

De plus le Responsable Administratif et Financier est responsable de la détermination des budgets annuels, de leur élaboration dans les formes requises et de leurs expéditions dans les délais prescrits à la Direction Générale. Ainsi il centralise les besoins exprimés par les

différents services et prépare si nécessaire les réajustements de crédits. Il doit veiller à la bonne exécution des budgets dans les limites définies par la Direction Générale, garantir l'exactitude et la fiabilité des données de gestion, et à l'application des dispositions réglementaires relatives à la gestion du personnel. Par ailleurs il s'occupe des encaissements et des décaissements, il assure la sécurité et la rapidité des opérations, l'exhaustivité et la réalité, la régularité et la fiabilité des encaissements et des décaissements. Il est assisté dans ses fonctions par un comptable stagiaire, qui est placé sous son autorité directe.

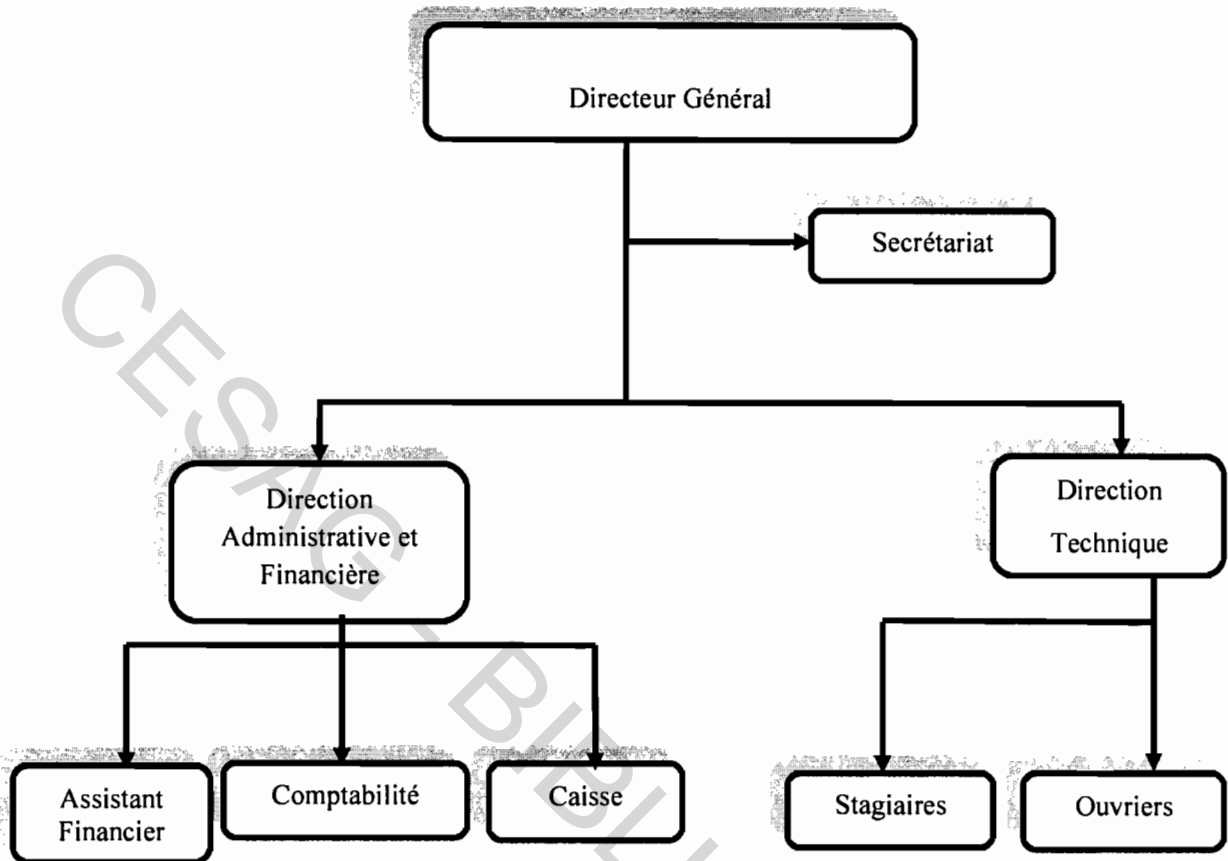
4.3.2. Le Directeur Technique

De par sa composante technique, l'I.B.C.M se doit d'être créative et compétitive. Sur ce, l'objectif du Responsable Technique est d'assurer la qualité des outils et matières premières ainsi que l'originalité et la rapidité dans les constructions. Il a pour principales missions :

- de coordonner les activités de fabrication et de construction.
- de veiller aux changements technologiques pour la qualité des prestations de services ;
- de veiller à la qualité des matériaux achetés et à leur renouvellement ;
- de veiller rigoureusement au respect des normes de fabrication exigées par la clientèle.

L'organigramme ci-dessous traduit de façon schématique l'organisation au sein de l'I.B.C.M :

Figure 2 : Organigramme de l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique



Source : Direction Générale de l'I.B.C.M (2010)

Conclusion

Au regard de ce chapitre nous avons pu présenter l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique et décrire son organisation. Ainsi, dans la suite de notre étude portant sur l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie, nous examinerons les procédures actuelles de gestion des opérations de trésorerie de l'I.B.C.M afin de déceler les éventuels risques qui pourraient survenir. Ensuite, nous procéderons à la conception proprement dite du manuel de procédures pour une gestion efficace de la trésorerie de cette société.

Chapitre 5 : Description et évaluation de l'existant

Au regard de la gestion de sa trésorerie, l'équipe dirigeante de la société a estimée nécessaire d'élaborer un manuel de procédures appliqué à la gestion du cycle trésorerie. Le manuel de procédures à concevoir devra garantir une bonne tenue de cette fonction très vulnérable pour toute entreprise. Dans ce chapitre nous allons nous intéresser plus particulièrement à la description et à l'évaluation des procédures existantes afin d'en déceler les forces et les faiblesses, et trouver les dispositifs adéquats pour la maîtrise des risques de trésorerie identifiés, ce qui nous permettra par la suite de concevoir le manuel de procédures.

5.1. Description des procédures du cycle trésorerie

Les différentes interviews réalisées notamment avec le Responsable Administratif et Financier (RAF) et le comptable, nous ont permis de faire une description des procédures existantes. Il ressort de ces entretiens que les procédures concernant la gestion de la trésorerie se résument comme suit :

- procédures d'encaissements ;
- procédures de décaissements ;
- procédures d'approvisionnement de la caisse ;

Décrivons chacune de ces procédures afin d'appréhender au mieux leur contenu.

5.1.1. Procédures d'encaissement

Toutes les prestations fournies par la société à sa clientèle font l'objet d'une facturation. Le recouvrement des créances de l'entreprise se fait par des encaissements par chèques et quelques rares fois en espèces.

5.1.1.1. Les encaissements en espèces

Pour les encaissements en espèces, lorsque le client se présente pour s'acquitter de sa dette, il présente sa facture ou la proforma relative à la prestation fournie au RAF. Celui-ci procède à une vérification du montant de la facture avec le solde du client dans son logiciel, avant de

diriger le client vers la caisse. Une fois à la caisse, la caissière établit un reçu de versement attestant de la réception d'un versement en espèces, puis procède à l'encaissement des espèces dont il vérifie la conformité avec la facture et vise le reçu de versement d'espèces et en garde une copie. Le client retourne chez le RAF pour visa du reçu. Le RAF remet l'original du reçu au client et en garde une copie comme pièce justificative. Les monnaies admises lors des encaissements en espèces sont le FCFA.

5.1.1.2. Les encaissements par chèques

Introduction de la deuxième partie

Les entreprises sont confrontées de nos jours à la diffusion d'un nouveau type de normes internationales, des normes de gestion et d'assurance qualité qui tendent à promouvoir dans les organisations des formules standardisées de gestion et de coordination adéquates pour une plus grande fiabilité des échanges. En effet, en prenant en compte la formalisation des méthodes de travail, les entreprises ont plus de chances d'atteindre leurs objectifs, grâce à l'acquisition de réflexes adéquats. En sécurisant les ressources pour éviter des pertes, le manuel de procédures intervient comme un dispositif de maîtrise des risques.

Le manuel de procédures apparaît comme un gage pour l'efficacité de l'organisation et de la normalisation des techniques de travail d'une entreprise. De plus, la formalisation des procédures d'une entreprise pourrait assurer la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, le respect des lois et règlements ainsi que la fiabilité des informations financières divulguées.

Cette partie de notre étude sera consacrée à l'application des fondements théoriques présentés dans la première partie. Après avoir présenté l'entreprise dans son ensemble (chapitre 1), nous décrirons tout d'abord les procédures existantes de l'I.B.C.M, puis nous évaluerons ces procédures et enfin nous élaborerons un manuel de procédures qui intégrera les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques de trésorerie identifiés (chapitre 2). Dans le chapitre 3 nous pourrons développer la diffusion du manuel conçu et nous évoquerons les recommandations qui pourront favoriser sa mise en œuvre.

- la fiche d'engagement budgétaire ;
- l'ordre de paiement.

Après avoir vérifié la conformité de ces différents éléments, le RAF établit un bon de caisse qui constate le paiement, qu'il vise et le joint à la facture correspondante. L'intéressé est dirigé vers la caissière pour le paiement en espèces. Celui-ci vérifie les identités du fournisseur ou de la personne mandatée, établit un reçu, puis remet les espèces au bénéficiaire du paiement (fournisseur ou prestataire de service) contre décharge de celui-ci sur le bon de caisse. Une copie du reçu est remise au bénéficiaire du paiement, une copie reste en souche et l'autre copie est conservée puis transmise au RAF pour vérification en fin de journée. Le RAF après vérification de la copie du reçu et du montant de dépense inscrit au cahier de dépense par la caissière, transmet l'original du reçu comme justificatif pour la tenue de la comptabilité.

5.1.2.2. Les paiements par chèques

L'entreprise privilégie ce type d'opération pour toute dépense excédant 100 000 FCFA. Lorsque la dépense est approuvée par le RAF et après livraison des biens ou services, le comptable prépare les avis de règlement des factures échues qu'il présente au RAF pour visa. Après ce visa le RAF établit les chèques au nom des fournisseurs à régler et une copie du chèque est jointe à la facture correspondante. Ensuite il convoque le fournisseur généralement par téléphone pour le retrait de son chèque, lors du retrait ce dernier ou son représentant émarge dans le cahier d'émargement qui mentionne le nom et prénoms de la personne qui retire le chèque ainsi que le N° de sa pièce d'Identité Nationale.

5.1.3. Approvisionnement de la caisse

Sachant que le niveau d'encaisse maximal à détenir est de Cent Mille (100 000) Francs. Lorsque le niveau d'encaisse est insuffisant pour faire face aux achats et paiements en espèces, l'approvisionnement de la caisse devient nécessaire. Le RAF qui est le tenancier de la caisse en informe alors le RA. Les deux conviennent du montant de l'approvisionnement. Le RAF établit un chèque au nom du RA qu'il joint à la demande approuvée, puis il établit également la quittance de paiement la vise, et la joint au chèque qu'il contresigne avec le RA. Le RA qui réceptionne le chèque l'endosse au nom du RAF qui accompagné d'une tierce personne (le chauffeur en général) se rend à la banque pour le retrait des fonds. Dès son retour

de la banque l'Agent approvisionne la caisse et établit un reçu de versement en espèce pour constater l'opération.

5.2. Evaluation des procédures existantes

L'évaluation des procédures existantes nous conduira à identifier et à analyser les risques liés à ces procédures. A travers l'analyse des risques nous examinerons les forces et faiblesses des dispositifs mis en place pour la maîtrise de ces risques. Après quoi nous distinguerons les dispositifs spécifiques pouvant servir à gérer les risques de trésorerie.

5.2.1. Identification et analyse des risques

Sur la base des informations collectées lors de nos différents entretiens avec les responsables de l'entreprise, et à l'aide d'outils d'analyse comme le questionnaire de contrôle interne (QCI) (annexe 1), la grille de séparation des tâches, et le flow- chart nous avons pu identifier, et analyser les risques liés au processus de gestion de la trésorerie.

5.2.1.1. Les risques liés aux procédures d'encaissements

Chacune des étapes de cette procédure peut renfermer des risques de divers ordres. Ainsi nous identifierons à travers le tableau ci-dessous les risques de chaque étape.

Tableau 4: Identification et analyse des risques liés aux encaissements

Tâches	Objectif	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Mesures alternatives
Réception des encaissements en espèces	S'assurer que les recettes sont sécurisées	1. Détournement des recettes 2. Erreurs et omission d'enregistrement de recettes	Non fiabilité de l'information CA erronée Pertes de recettes	Non
Réception des chèques	S'assurer que les risques de perte sont nuls	3. Perte de chèque 4. Détournement de chèque 5. erreur ou omission d'enregistrement de chèque	Non fiabilité de l'information Perte de recettes	Non
Dépôt des chèques ou espèces en banque	S'assurer que les risques de détournement et de vols sont minimes	6. Fraudes et malversations	Informations comptable et financière non fiables	Non
Approvisionnement de la caisse	S'assurer que les paiements sont faits à temps S'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé	7. Retard dans le règlement des dépenses courantes 8. Détournement de fonds	Non fiabilité de l'information	Non
Sécurisation des fonds de caisse	S'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés	9. détournement d'avoirs et valeurs en caisse	Non fiabilité de l'information	Non

Source : Nous-mêmes

5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements

Nous nous intéresserons aux différents risques encourus lors de la procédure de décaissement comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Identification et analyse des risques liés aux décaissements

Tâches	Objectif	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Mesures alternatives
Réception des factures	S'assurer que les factures sont enregistrées dès leur réception	10. Pertes de factures	Litiges Informations comptables et financières erronées	Oui
Etablissement et signature du chèque	S'assurer qu'il n'y a pas cumul de fonctions	11. Fraudes et détournements de chèques 12. Cumul de fonctions	Perte de recette ; Non fiabilité de l'information	Non
Règlement des factures fournisseurs	S'assurer que tous les règlements font l'objet d'un avis d'autorisation	13. Double paiement	Perte d'avoirs ; Non fiabilité de l'information	Non
Comptabilisation des règlements	S'assurer de la comptabilisation effective de tous les règlements	14. Oubli de comptabilisation	soldes fournisseurs incorrects	Non

Source : Nous-mêmes

Au regard de ce tableau, nous pouvons citer comme risques apparus au niveau des décaissements : perte de factures, fraudes et détournement de chèques, cumul de fonctions, double paiement, et oubli de comptabilisation.

5.2.1.3. Les risques liés au contrôle des avoirs

Le contrôle des avoirs concerne non seulement le contrôle des existants physiques de la caisse mais aussi le rapprochement bancaire. Ainsi, nous allons présenter dans le tableau qui suit les différents risques liés au contrôle.

Tableau 6 : Identification et analyse des risques liés aux contrôles

Tâches	Objectif	Risques constatés	Impacts Opérationnels	Mesures alternatives
Contrôle à la caisse	S'assurer de la réalité des soldes de caisse	15. Détournement de fonds	opérations non justifiées à la caisse	Non
Rapprochement bancaire	S'assurer de la concordance entre soldes bancaires et le solde banque de l'hôtel	16. fraude ; 17. erreur d'imputation 18. omissions d'opérations	Existence de suspens ; Information financière erronée	Non

Source : Nous-mêmes

Les risques apparus à ce niveau sont : détournements de fonds, erreurs d'imputation, omissions d'opérations, fraude.

5.2.2. Classification des risques et évaluation du Contrôle interne

L'évaluation des risques repose sur deux éléments fondamentaux que sont : la probabilité d'occurrence de l'évènement et l'impact ou les conséquences de cet évènement. Ainsi, nous procéderons à une hiérarchisation des risques apparus d'une part ; et d'autre part, à un état des lieux des forces et faiblesses du système.

5.2.2.1. Classification des risques

Nous procéderons ici, à l'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact de chacun des risques identifiés.

5.2.2.1.1. Evaluation des risques selon la probabilité de survenance

Chaque élément fait objet de pondération qui diffère en fonction des caractéristiques de chaque événement.

❖ Détermination de la convention de mesure de la probabilité d'occurrence

La convention nous permettra de quantifier les scores des risques identifiés sur la base des résultats d'audit. Cette convention a été élaborée non seulement en tenant compte des bonnes pratiques de gestion mais également des niveaux de réalisation.

Tableau 7 : échelle de mesure de la probabilité d'occurrence

Cote	Niveaux intitulés	Commentaires
1	Rare	Il est presque incertain que le risque se réalise
2	Certain	Probabilité certaine de la réalisation du risque
3	Très certain	Il est quasi certain que le risque se réalise

Source : Nous-mêmes

De cette convention et des résultats obtenus de nos contrôles sur le terrain, sera déduit le tableau ci-dessous montrant la probabilité de survenance de chacun des risques identifiés.

Tableau 8 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Risques	Cote	Probabilité
1. Détournement des recettes	3	Très certaine
2. Erreurs et omissions d'enregistrement de recettes	3	Très certaine
3. Perte de chèque	3	Très certaine
4. Détournement de chèque	2	Certaine
5. Erreurs ou omission d'enregistrement de chèque	2	Certaine
6. Fraudes et malversations	1	Rare
7. Retard dans le règlement des dépenses courantes ⁴	3	Très certaine
8. Détournement de fonds	2	Certaine
9. Détournement d'avoirs et valeurs en caisse	2	Certaine
10. Perte de factures	1	Rare
11. Fraudes et détournement de chèque	1	Rare
12. Cumul de fonctions	1	Rare
13. Double paiement	3	Très certaine
14. Oubli de comptabilisation	3	Très certaine
15. Détournement de fonds	1	Rare
16. Fraude	1	Rare
17. Erreur d'imputation	2	Certaine
18. Omission d'opérations	2	Certaine

Source : Nous-mêmes

5.2.2.1.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite généralement de manière qualitative. La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles là où le risque surviendrait, puis déterminer le niveau d'impact.

Tableau 9: convention d'échelle de mesure de l'impact des risques

Classe d'impact	Niveaux intitulés	Commentaires
3	Elevé	Dégradation des informations financières et comptables, atteinte aux objectifs de l'I.B.C.M
2	Moyen	Conséquences sur certaines activités quotidiennes, traitement impératif
1	Faible	Conséquences tolérables sur l'exploitation

Source : Nous-mêmes

Ainsi, nous avons le tableau ci-après, retraçant les risques et le niveau de leur impact sur l'hôtel.

Tableau 10 : évaluation de l'impact des risques

Risques	Cote	Catégorie
1. Détournement des recettes	3	Elevé
2. Erreurs et omissions d'enregistrement de recettes	2	Moyen
3. Perte de chèque	2	Moyen
4. Détournement de chèque	3	Elevé
5. Erreurs ou omission d'enregistrement de chèque	1	Faible
6. Fraudes et malversations	3	Elevé
7. Retard dans le règlement des dépenses courantes	1	Faible

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

8. Détournement de fonds	3	Elevé
9. Détournement d'avoires et valeurs en caisse	3	Elevé
10. Perte de factures	2	Moyen
11. Fraudes et détournement de chèque	3	Elevé
12. Cumul de fonctions	2	Moyen
13 .Double paiement	3	Elevé
14. Oubli de comptabilisation	1	Faible
15. Détournement de fonds	3	Elevé
16 .Fraude	3	Elevé
17. Erreur d'imputation	1	Faible
18. Omission d'opérations	1	Faible

Source : Nous-mêmes

5.2.2.2. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation permet de classer les risques en tenant compte de leur importance, de leur degré de réalisation et de leurs conséquences.

5.2.2.2.1. Hiérarchisation selon la probabilité d'occurrence

Cette hiérarchisation tient compte du degré de réalisation du risque. Nous avons le tableau suivant :

Tableau 11 : Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

Risques	Cotes	Probabilité
7. Retard dans le règlement des dépenses	4	Très certaine
13. Double paiement	4	Très Certaine
14. Oubli de comptabilisation	4	Très certaine
1. Détournement de recettes	3	Certaine
2. Erreurs et omissions d'enregistrement de recettes	3	Certaine
3. Perte de chèque	3	Certaine
5. Erreur et omission d'enregistrement de chèques	3	Certaine
17. Erreur d'imputation	3	Certaine
18. Omission d'opérations	3	Certaine
4. Détournement de chèque	2	Peu certaine
6. Fraudes et malversations	2	Peu certaine
8. Détournement de fonds	2	Peu certaine
9. Détournement d'avoirs et valeurs en caisse	2	Peu certaine
15. Détournement de fonds	2	Peu certaine
10. Pertes de factures	1	Rare
11. Fraudes et détournement de chèques	1	Rare
12. Cumul de fonctions	1	Rare
16. Fraudes	1	Rare

Source : Nous-mêmes

5.2.2.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

Cette hiérarchisation prend en compte les conséquences qu'engendreraient ces risques si ceux-ci se produisaient. Elle est indiquée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12: hiérarchisation des risques selon le degré d'impact

Risques	Cotes	Catégorie
1. Détournement des recettes	4	Inadmissible
4. Détournement de chèque	4	Inadmissible
6. Fraudes et malversations	4	Inadmissible
8. Détournement de fonds	4	Inadmissible
9. Détournement d'avoirs et valeurs en caisse	4	Inadmissible
11. Fraudes et détournement de chèque	4	Inadmissible
13. Double paiement	4	Inadmissible
15. Détournement de fonds	4	Inadmissible
16. Fraude	4	Inadmissible
2. Erreurs et omissions d'enregistrement de recettes	3	Très grave
3. Pertes de chèque	3	Très grave
10. Pertes de factures	3	Très grave
12. Cumul de fonctions	3	Très grave
5. Erreur ou omission d'enregistrement de chèque	2	Grave
7. Retard dans le règlement des dépenses	2	Grave
14. Oubli de comptabilisation	2	Grave
17. Erreur d'imputation	2	Grave
18. Omission d'opérations	2	Grave

Source : Nous-mêmes

Cette hiérarchisation permet d'élaborer la matrice des risques bruts, qui définira clairement les risques en fonction de la probabilité de survenance et de leur impact.

Cette matrice récapitule les différents risques identifiés avec en tenant compte de leur poids dans le processus de trésorerie de l'I.B.C.M .

Figure 3 : matrice des risques

P R O B A B I L I T É	<i>Très certaine</i>	7. Retard dans le règlement des dépenses	2. Erreurs et omissions d'enregistrement de recettes	1. Détournement des recettes 13. Double paiement
		14. Oubli de comptabilisation	3. Pertes de chèque	
	<i>Certaine</i>	5. Erreur ou omission d'enregistrement de chèque	-	4. Détournement de chèque 8. Détournement de fonds 9. Détournement d'avoires et valeurs en caisse
		17. Erreur d'imputation 18. Omission d'opérations		
	<i>Rare</i>	-	10. Pertes de factures	6. Fraudes et malversations 11. Fraudes et détournement de chèque 15. Détournement de fonds 16. Fraude
			12. Cumul de fonctions	
		<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Elevé</i>
IMPACT				

Les niveaux de criticité

Faible

Moyen

Elevé

5.2.2.1. Evaluation du contrôle interne

L'évaluation consistera à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place par l'I.B.C.M. Notons qu'ici, la fiabilité des procédures s'appréciera à travers leur capacité à minimiser l'impact et la survenance du risque.

5.2.2.1.1. Evaluation des procédures d'encaissement

A l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique, le principe de séparation des caisses n'est pas respecté. Il est institué en effet une caisse unique, seule habilitée à recevoir tous les encaissements en espèces et à effectuer les paiements en espèces. Tous les encaissements effectués par l'entreprise sont matérialisés par un reçu. L'entreprise dispose d'un coffre-fort ce qui la préserve des vols. L'analyse de la grille de séparation des fonctions a révélé qu'il y a cumul de fonctions incompatibles. Les contrôles de la caisse et les contrôles inopinés sont quasi inexistantes. Par ailleurs un test de permanence nous a permis de constater que pour les demandes d'approvisionnement la procédure comporte quelques lacunes notamment le non-respect des règles de gestion. Aussi nous avons observé que les imputations ne sont pas faites quotidiennement, le RAF rassemble les informations et les traite quand il a le temps.

5.2.2.1.2. Evaluation des procédures de décaissement

La principale force de la fonction de décaissement est que toutes les dépenses sont autorisées et à des fins utiles. Un test de conformité nous a permis de constater que pour un échantillon de 20 factures réglées, il existe effectivement des ordres de paiement visés, par contre sur ces 20 factures, 15 sont rattachées aux BC et aux BL. Les factures payées ne sont pas annulées il peut donc y avoir risque de double paiement. Seule la signature du Directeur est autorisée pour les chèques. Le risque de cumul de fonctions incompatibles subsiste également pour les procédures de décaissement.

5.2.2.1.3. Evaluation des procédures comptables

Le risque de manipulation des comptes est très élevé car il y a cumul de fonctions incompatibles, Par ailleurs à travers l'analyse de la grille de séparation des tâches nous avons relevé qu'au niveau du rapprochement bancaire également il existe un risque de malversation et de fraude car c'est l'agent chargé des opérations de banque qui établit les états de rapprochement.

Conclusion

L'évaluation qui a été faite contribuera à améliorer les dispositifs de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'I.B.C.M. Nous rédigerons dans le chapitre suivant, les nouvelles procédures en nous basant sur les pratiques d'organisation communément admises en matière de gestion de la trésorerie.

Chapitre 6 : Orientations et présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de l'I.B.C.M.

Ce chapitre abordera les aspects liés à l'orientation et la présentation du manuel de procédures ainsi que les directives concernant sa mise en œuvre.

6.1. Orientations du manuel de procédures

Les objectifs et contenus du manuel ont été définis de commun accord avec le Directeur et le Responsable Administratif et Financier.

6.1.1. Objectifs du manuel de procédures

Le manuel doit décrire avec précision et de manière la plus compréhensible possible, l'organisation de la gestion de la trésorerie, notamment les procédures d'encaissement et de paiements à mettre en œuvre pour l'atteinte des principaux objectifs de contrôle interne que sont :

- s'assurer de la disponibilité des fonds pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- s'assurer que les décaissements s'effectuent uniquement pour des achats autorisés ;
- s'assurer de la sécurité des actifs ;
- s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité de l'information.

Le manuel de procédures doit formaliser les contrôles à effectuer, identifier les supports de gestion et les intervenants pour chaque procédure mise en place pour assurer une gestion optimale de la trésorerie. Toutefois, le manuel de procédures que nous avons conçu, doit permettre aux différentes parties prenantes (le personnel ancien ou nouveau, les dirigeants, les futurs associés, les partenaires, les banques, etc...), de comprendre très rapidement l'organisation générale du travail et de disposer d'une source d'information exhaustive sur les procédures et les outils utilisés en interne, à laquelle il peut se référer à tout moment en cas de besoin.

6.1.2. Contenu et forme du manuel de procédures

Le manuel de procédures que nous allons concevoir comportera les règles et principes de gestion, les objectifs de contrôle interne, le champ d'application et la description de chacune des procédures. Le manuel de procédures comportera des fiches de différentes natures :

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

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

6.2. Présentation du manuel de procédures

Cette section nous permettra de présenter le manuel que nous avons conçu, nous exposerons : l'objet de chaque procédure, le champ d'application, les règles de gestion et les objectifs de contrôle interne.

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL	DES	REF : 1
	PROCEDURES		TRE
	GESTION DE LA	TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Index des procédures		

PROCEDURES

INDEX

Gestion de la caisse	TRE-01
Approvisionnement de la caisse	TRE-02
Recouvrement des créances	TRE-03
Règlement de factures par banque	TRE-04
Règlement de factures par caisse (en espèces)	TRE-05

	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 2 TRE - 01
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Gestion de la caisse	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer le fonctionnement de la caisse tout en garantissant une gestion saine et rigoureuse.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

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

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables dans les comptes caisse appropriés ;
- les risques de détournement (par création de dépenses fictives, création de documents de paiement, majoration des paiements) sont nuls ;
- les actifs de la caisse sont protégés ;
- un système de contrôle périodique des existants en caisse est mis en place.


4. REGLES DE GESTION

- L'assistant du Responsable administratif et financier tient la caisse pour financer les menues dépenses éligibles ;

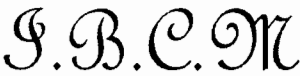
- Un brouillard de caisse est édité pour l'enregistrement chronologique et quotidien de toutes les opérations d'entrées et de sortie de fonds ;
- La caisse est arrêtée en fin de journée par l'assistant et contrôlé par le Responsable Administratif et Financier. Il a la latitude de contrôler la caisse de façon inopinée. Toutefois il lui est recommandé de faire un contrôle systématique chaque fin de mois.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL PROCEDURES	DES	REF : 3 TRE - 01
	GESTION DE LA TRESORERIE		Mise à jour : septembre 2010
	Gestion de la caisse		

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Suivi des opérations de la caisse	Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - Fait l'état des valeurs détenues en caisse ; - Joint le brouillard de caisse ; - Transmet au RAF le brouillard de caisse et les espèces 	Brouillard de caisse
	RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Edite le journal de caisse ; - Fait le comptage physique des espèces en caisse, - Rapproche les soldes théoriques des soldes en caisse, - Rédige un PV de caisse, - Cosigne le PV avec l'assistant ; - Remet les éléments contrôlés à l'assistant. 	Journal de caisse Brouillard de caisse Procès verbal
	Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - Récupère les pièces contrôlées, - Fait une copie du brouillard et du journal de caisse qu'il joint au PV de caisse, - Classe le tout dans un chrono « inventaire de caisse ». 	Copie du brouillard de caisse Copie du journal de caisse ; Classeur « inventaire de caisse »

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 4 TRE - 02
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Approvisionnement de la caisse	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Approvisionner la caisse pour assurer son fonctionnement de façon régulière.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est applicable dès que le niveau des encaisses atteint Cinquante Mille (50.000) Francs CFA.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- l'approvisionnement est autorisé par des personnes habilitées ;
- les risques de détournements sont faibles.

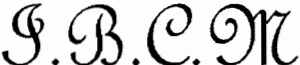
4. REGLES DE GESTION

- Le niveau maximal d'approvisionnement de la caisse est fixé à Cent Mille (100 000) Francs CFA. Toutefois la caisse peut être exceptionnellement approvisionnée au-delà du plafond pour faire face à un besoin immédiat et ponctuel de trésorerie (exemple : paiement des salaires en fin de mois) ;
- la différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que la caisse soit exacte. En cas d'écart, les justifications doivent être fournies.
- un arrêté de la caisse est effectué avant tout réapprovisionnement par l'assistant.

- la caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions de dépenses dans la limite du plafond autorisé.
- la procédure est déclenchée par l'assistant à partir de la situation journalière de caisse.
- la caisse est approvisionnée dans la limite de 100 000 FCFA (sauf cas exceptionnel).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

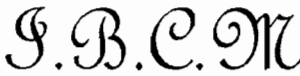
5. Description de la procédure

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 5 TRE - 02
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Approvisionnement de la caisse	

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Arrêté de la caisse	L'assistant	<ul style="list-style-type: none"> - Arrête la caisse en fin de journée, en faisant le point l'encaisse détenue, des entrées et sorties ; - Inscrit dans le brouillard de caisse : la date d'arrêté, le libellé « Arrêté de caisse », la solde des espèces en caisse dans la colonne « Recettes » ; - Remplit la fiche d'arrêté de caisse comprenant : date d'arrêté, solde initial de la caisse, montant de l'approvisionnement reçu, montant des autres recettes effectuées sur la caisse, total des recettes, montant des dépenses justifiées, solde théorique, solde en caisse. - Calcule la différence entre le solde théorique et le solde en caisse et l'inscrit sur la fiche. - Transmet de l'arrêté de caisse et le brouillard de caisse au Responsable administratif et Financier. 	Brouillard de caisse
Contrôle des pièces par le RAF	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle la caisse sur la base : de la fiche d'arrêté préparée par l'assistant, du journal de caisse, des pièces de caisse, des espèces en caisse ; - Contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté de caisse ; - Brouillard de caisse ; - Pièces de caisse

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

		<p>l'approvisionnement, autres recettes, sous total, dépenses justifiées, solde théorique, solde en caisse ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valide l'arrêté s'il est conforme en signant la fiche d'arrêté : date, nom, signature. - Transmet les documents au comptable en lui demandant de préparer un ordre de paiement. 	
Etablissement de l'ordre de paiement	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit un ordre de paiement au nom de l'assistant ; - Transmet l'ordre de paiement au RAF pour signature. 	Ordre de paiement
Signature de l'OP	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie l'ordre de paiement ; - Signe l'OP ; - Transmet l'ordre de paiement signé au RA. 	Ordre de paiement
	Le RA	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure que le RAF a signé l'ordre de paiement, - contresigne l'OP, - transmet l'OP au Conseiller Financier. 	Ordre de paiement
Etablissement et signature du chèque	Conseiller Financier	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit l'OP, - vérifie l'OP, - fait établir un chèque par le RAF, - signe le chèque et le transmet au Comptable (le CF est seul habilité à signer les chèques, néanmoins il ne les détient pas) 	Chèque
Enregistrement du chèque par le Comptable	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dans le brouillard de banque ; - copie le chèque, y inscrit l'objet du chèque ; - mentionne l'objet du paiement et la date de transmission du chèque ; - remet le chèque à l'Assistant. 	Chèque
Encaissement du chèque et enregistrement	L'Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - encaisse le chèque, - enregistre l'approvisionnement dans le brouillard de caisse, 	Chèque

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 6 TRE - 03
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Recouvrement des créances	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer les encaissements des factures clients.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est applicable lorsqu'un acompte de démarrage doit être encaissé avant le démarrage des travaux, ou pour le règlement des prestations fournies par l'entreprise.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure vise à s'assurer que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les encaissements sont autorisés par la direction générale d'I.B.C.M ;
- les risques de détournement de recettes sont nulles ou minimales ;
- les recettes réalisées sont correctement évaluées ;
- les recettes sont enregistrées sur la bonne période ;
- les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.


4. REGLES DE GESTION

- les chèques doivent être barrés et libellés au nom de l'I.B.C.M
- les chèques reçus et non barrés doivent l'être immédiatement dès réception.
- les titres de paiement reçus sont systématiquement rapprochés des pièces justificatives correspondantes.

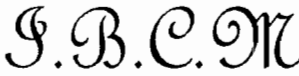
- les encaissements en espèces sont faits par l'assistant du RAF et doivent être remis en banque le plus rapidement possible lorsqu'il s'agit de sommes importantes.
- tous les chèques sont déposés à la comptabilité pour encaissement.
- les chèques sont remis à l'encaissement le plus rapidement possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

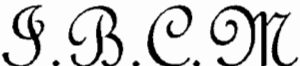
5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES		REF : 7 TRE – 03
	PROCEDURES		
	GESTION DE LA		Mise à jour : septembre 2010
	TRESORERIE		
Recouvrement des créances			
	Sous procédure n° 1	Encaissement par chèque	

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Enregistrement du chèque encaissé	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche la facture client réglée; - Vérifie la conformité du montant des chèques avec la facture. - Fait une copie du chèque sur lequel il précise les factures que règle-le (s) chèque(s) du client. - Enregistre le règlement dans le journal banque. - Classe une copie dans le chrono banque. - Etablit un bordereau de remise à l'encaissement qu'il signe et transmet au RAF. 	Chèque Bordereau d'encaissement
Vérification et remise à l'encaissement	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie que tous les chèques reçus ont été remis à l'encaissement. - Remet le bordereau de remise à l'encaissement à l'Assistant pour dépôt à la banque. 	Chèque Bordereau d'encaissement
Comptabilisation de l'opération	Le Comptable	<p><i>La copie du bordereau visée par la banque est transmise à la comptabilité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Classe le bordereau de remise avec les copies de chèque. 	Classeur « chèques encaissés »

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES		REF : 8
	PROCEDURES		TRE – 03
	GESTION DE LA		Mise à jour : septembre 2010
	TRESORERIE		
Recouvrement des créances			
Sous procédure n° 2		Encaissement en espèces	

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Réception des espèces pour encaissement (pour les petits montants)	L'Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - réceptionne les espèces. - vérifie la conformité du montant du règlement avec la facture agence classée dans les archives de FC. - établit un bordereau d'encaissement en espèce visé par le client et par lui-même. - remet l'original au client et garde une copie. - constate l'entrée en caisse dans son cahier de suivi des mouvements de caisse et dans le journal de caisse. - transmet la pièce de caisse au comptable. 	Espèces Pièces de caisse
Enregistrement de l'opération	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dès réception. <p><i>Pour les montants significatifs (à déterminer par la Direction Générale) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - établit un bordereau de remise à l'encaissement, selon les mêmes procédures décrites pour les encaissements par chèque ; 	Pièces de caisse

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 9 TRE - 04
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Règlement des factures par banque	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Régler les factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées à l'ordre de paiement de l'I.B.C.M.

2. CHAMP D'APPLICATION

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

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure de paiement par chèque vise à s'assurer que :

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


4. REGLES DE GESTION

- le règlement des factures se fait par programmation.
- les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL, d'une copie du contrat de services ou de fournitures et doivent porter le cachet « BON A PAYER » avec visa du comptable et du Responsable Administratif et Financier.
- les factures relatives aux travaux doivent être certifiées par les services techniques.

- les factures relatives à des contrats doivent porter les numéros des contrats correspondants.
- les factures de montant inférieur à Cent Mille (100 000) Francs CFA sont réglées par la caisse.
- le comptable prépare les bordereaux de remise de chèques en trois exemplaires : *l'original signé par le bénéficiaire est joint à la facture, le duplicata accompagne le chèque, le triplicata reste en souche.*
- toute facture réglée porte le cachet « PAYE ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE


5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 10 TRE - 04
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Règlement des factures par banque	

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Point des factures en instance	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Fait la situation des factures en instance de règlement, - S'assure que les factures ont été certifiées et liquidées, - Transmet les factures au RAF 	Factures en instance
Choix des factures à payer	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle les factures, les BC et les BL, - Décide des factures à mettre en paiement en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures, - Vise les factures éligibles au paiement, - Transmet les factures à régler au Comptable pour l'établissement des ordres de paiement. 	Factures à payer Ordre de paiement
Etablissement des ordres de paiement	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupe les factures par fournisseur, - Etablit un ordre de paiement au nom de chaque fournisseur, - Transmet les factures + les OP au RAF. 	Ordre de paiement
Signature des ordres de paiement	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie la cohérence des montants des factures et des ordres de paiements correspondants, - Vérifie les ordres de paiement : montant en chiffres et en lettres, nom du bénéficiaire, imputation budgétaire, éligibilité de l'engagement, référence du contrat, - Signe les ordres de paiement ; 	Ordre de paiement

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

		<ul style="list-style-type: none"> - Transmet les dossiers au RA 	
Signature des ordres de paiement	Le RA	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le RAF a signé les OP, - Signe les OP, - Transmet les dossiers de paiement au Conseiller Financier. 	Ordre de paiement
Signature des chèques	Le conseiller Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les OP, - Fait vérifier les OP, - Fait établir les chèques, - Signe les chèques. - Transmet les chèques au Comptable, 	Chèques
Paiement des fournisseurs	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistre les chèques dans le brouillard de banque, - Prépare les bordereaux de remise de chèque avec photocopies des chèques, - Paye les fournisseurs contre décharges des bordereaux de remise de chèques - Appose le cachet de paiement sur les factures réglées et mentionne : la date de paiement et la référence du chèque de paiement ou de l'ordre de virement, - Joint l'original du bordereau à la facture réglée, - Classe les factures réglées avec toutes les pièces (BC, BL, DA+ Bordereau de remise de chèque) dans le chrono « banque » correspondant. 	<p>Bordereau de remise de chèques</p> <p>Brouillards de banque</p>

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 11 TRE- 05
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Règlement des factures en espèces	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Régler en espèces les factures reçues par l'I.B.C.M.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique pour le règlement en espèce des fournisseurs en contrepartie des prestations ou travaux effectués ou des fournitures livrées.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :


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

4. REGLES DE GESTION

- Le règlement des factures se fait par programmation.
- Les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL et doivent porter le cachet « BON A PAYER » avec visa du Comptable et du Responsable Administratif et Financier.
- Seules les factures d'un montant inférieur à Cent Mille (100 000) Francs CFA sont réglées par caisse.
- Toute facture réglée doit porter le cachet « PAYE ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

 Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 12 TRE- 05
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : septembre 2010
	Règlement des factures en espèces	

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Regroupement des factures à régler	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Regroupe les factures à régler suivant les dates de règlement, - S'assure que les factures ont été certifiées et liquidées par le CF ou le RA; - Transmet les factures avec la mention « pour visa » au RAF. 	Factures à régler
Contrôle des factures	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; - Vise les factures certifiées et liquidées à régler ; - Transmet les factures à l'assistant 	Factures à régler
Paiement des fournisseurs	L'Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - Prépare les pièces de caisse ; - Paye les fournisseurs contre acquittement des factures ; - Appose le cachet de paiement sur les factures ; - Enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - Classe les factures acquittées dans le chrono de caisse. 	Brouillard de caisse

6.3. Recommandations

Nous estimons qu'après avoir conçu le manuel de procédures du cycle trésorerie, il est important d'adresser des recommandations aux principaux acteurs du processus de gestion de la trésorerie afin que la mise en œuvre de cet outil soit effective.

6.3.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général

Pour assurer l'efficacité des procédures la Direction Générale doit envisager régulièrement de mettre à jour le manuel de procédures car la mise à jour est aussi importante que la conception. Cette mise à jour pourrait être motivée par : des réaménagements dans l'organisation, des changements dans la structure, des modifications des procédures et systèmes dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles.

6.3.2. Recommandations à l'endroit du Responsable Administratif et Financier

- Versement périodique des recettes à la banque dès que les encaissements atteignent 1.000.000 FCFA ;
- fixation d'encaisse maximale à détenir en caisse ;
- séparation de la caisse dépense, de la caisse recette ;
- règlement des fournisseurs en tenant compte de la date effective d'échéance ;
- respect du seuil de décaissement à la caisse (maximum 100.000 FCFA pour les paiements en espèces) ;
- négociation des conditions bancaires, afin de minimiser les frais bancaires.

Conclusion

Ce manuel de procédures conçu pour l'Industrie Béninoise de Chaudronnerie et de Construction Métallique, permettra une bonne maîtrise des flux de cette société d'une part, mais aussi permettra d'autre part, de redonner plus confiance aux différentes parties prenantes de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Le but de toute entité étant la création de la richesse de manière durable, il apparaît alors nécessaire à celle-ci de définir son mode de fonctionnement de façon claire et accessible aux différentes parties prenantes. Le manuel de procédures se trouve être le meilleur outil à travers lequel, l'entreprise pourra mieux définir et coordonner les tâches, afin de situer les responsabilités à divers niveaux. En outre la trésorerie d'entreprise est tellement sérieuse qu'elle ne donne droit à aucune erreur, le déroulement des différentes opérations doit faire l'objet de toutes les attentions et des normes doivent être édictées à cet effet. Le manuel de procédures s'érigeant en outil d'organisation et de gestion des entreprises est un élément clé dans le processus d'atteinte de leurs objectifs. Le manuel de procédures est un référentiel de contrôle interne servant à prévenir l'apparition des risques pouvant entraver la bonne marche des services.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes liées au monde extérieur à l'entreprise, de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance matériel ou humaine ou encore d'une simple erreur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

Annexe 1: Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	ENTITE : TRESORERIE	FOLIO	
	RUBRIQUES		
Objectif : s'assurer que les méthodes actuelles de gestion de trésorerie sont conformes aux bonnes pratiques en la matière.			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?			
3. Le contrôle régulier de la caisse est-il effectué ?			
4. Existe-t-il un brouillard de caisse où sont enregistrées les opérations de caisse ?			
5. Les versements de fonds se font-ils de façon quotidienne ?			
6. Le brouillard de caisse fait-il objet de contrôle ?			
7. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux à régler par chèques ou virements bancaires ?			
8. Le rapprochement bancaire est-il effectué à la fin de chaque mois ?			
9. La remise de chèque se fait-elle de façon régulière ?			
10. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable			
11. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ?			
12. Existe-t-il une caisse spécialisée pour le paiement des dépenses ?			

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

13. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces numérotées en séquence ?			
14. existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?			

Source : Nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2: Gille de séparation des tâches

Fonctions			
	Assistant	RAF	DG
1. Tenue de la caisse encaissement	x	X	
2. Tenue de la caisse décaissement	X	x	
3. Détention de valeurs		X	
4. Détention de chèques reçus (encaissements)		X	
5. Autorisations d'avances aux salariés			x
6. Détention des carnets de chèques		x	X
7. Préparation des chèques	x		
8. Approbation des pièces justificatives		X	
9. Signature des chèques			X
10. Envoi des chèques	X		
11. Tenue du journal de trésorerie	x	X	
12. Annulation des pièces justificatives		X	
13. Emissions d'avoirs		x	
14. Approbation des avoirs		x	
15. Réception des relevés bancaires		x	
16. Préparation des rapprochements de banque	x		
17. Ténue du journal des ventes	x		
18. Préparation des décomptes et factures clients	x		

Source : Nous-mêmes

Annexe 3: Guide d'entretien

Questions	Service ciblé
En quoi les informations sur la trésorerie vous intéressent?	SAF
Quelles sont les procédures de trésorerie de l'entreprise ?	SAF
Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?	SAF
En quoi consiste votre travail ?	SAF
Pouvez-vous nous décrire les principales tâches de chaque procédure ?	SAF
Quels sont les supports utilisés pour l'exécution des tâches ?	SAF
Quand sont-elles disponibles ?	SAF
Quels sont les contrôles prévus ?	SAF
Quelle appréciation faites-vous du système de collecte de recettes ?	SAF
Quelle appréciation faites-vous du système de paiement des dépenses?	SAF
Quelles sont vos attentes par rapport au nouveau manuel de procédures ?	SAF, DG

Source : Nous-mêmes

Annexe 4: Tableau des Forces et faiblesses apparentes des encaissements.

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA							
Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaire
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
Réception des encaissements en espèces	– s'assurer que les recettes sont sécurisées	<ul style="list-style-type: none"> – Détournement par manipulation des comptes de recettes ; – Des erreurs ou omissions des recettes dans l'enregistrement 	– Mettre en place une procédure d'encaissement des espèces ;	f	<ul style="list-style-type: none"> – Mauvaise gestion de la caisse ; – Risques de détournement 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> – Unicité de la caisse ; – Les pièces de caisse ne sont pas pré numérotées ; – La personne chargée de la caisse s'occupe également des enregistrements ; – Les opérations ne sont pas toujours enregistrées en fin de journée
Réception de chèques	– S'assurer que les risques de perte sont nuls ;	<ul style="list-style-type: none"> – Perte de chèque ; – Détournement de chèque ; – Erreurs ou 	– Mettre en place une procédure d'encaissement par chèque.	f	<ul style="list-style-type: none"> – Perte de chèque ; – Omission de la période de réception ; 	Elevé	

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

		omission de l'enregistrement ;				
Remise des chèques ou versement des espèces en banque	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les risques de détournement et de vols sont minimales 	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement de chèque ; - Détournement de fonds ; - Fraude ou malversations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les chèques doivent être au nom de l'entreprise ; - Tout dépôt doit être sécurisé ; - L'Agent déposant doit se faire accompagner par une tierce personne ; - Exiger toujours le bordereau de remise du chèque ou de versement des espèces visé par 	f		Elevé

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

			la banque.				
Approvisionnement de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les paiements sont fait à temps ; - S'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le règlement de dépenses courantes ; - Détournement de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure pour l'approvisionnement de la caisse 	f	<ul style="list-style-type: none"> - le besoin peut être irréal 	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque la demande est introduite le RA ne vérifie pas toujours les soldes de la caisse
Sécurisation des fonds de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - S'assurer que les risques de vols sont minimes ; 	<ul style="list-style-type: none"> - vols des valeurs détenues ; - Détournement de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarder les actifs de la caisse dans un Coffre- fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes ; - Limiter le niveau d'encaisse au minimum possible. 	f	<ul style="list-style-type: none"> - Exposition aux vols et aux détournements 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau d'encaisse n'est pas toujours respecté

Source : Nous mêmes

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

Annexe 5: Tableau des forces et faiblesses apparentes des décaissements

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA							
Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
Réception de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les factures sont enregistrées à leur réception ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de factures (Absence de traçabilité) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un registre « Courrier Arrivée » (avec attribution d'un numéro d'ordre) ; - Avoir une cellule de gestion du courrier ; - Créer une réception qui ne dépend pas du RA ; - Mettre en place une procédure de traitement du courrier ; - Avoir un registre « Factures » ; - Décharger à la réception ; - Arrêter les jours de dépôt des factures ; - 	f	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de factures 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une cellule de gestion du courrier ;

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

Transmission de la facture au RAF	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les factures sont effectivement transmises au RAF ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la transmission (volume de travail) ; - Corruption ; - favoritisme 	<ul style="list-style-type: none"> - fiche de suivi du courrier arrivé ; - détermination du temps de traitement ; - cahier de transmission des factures - décharge du réceptionnaire 	F	<ul style="list-style-type: none"> - minimise les paiements en instances ; 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - les factures sont généralement déposées chez le RAF ;
Enregistrement de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'enregistrement exhaustif factures ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de facture ; - Fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - numérotée la facture et en faire une copie ; - Enregistrement de la facture reçue 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Matérialisation de la réception de la facture 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un classeur pour les copies de facture
Vérification de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'exactitude de la dépense ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Facture non-conforme au BC et au BL ; - Facture fictive ; - Dépense non autorisée ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement de la facture et des différentes pièces justificatives de la dépense ; - Désignation de personnes habilitées à autoriser les dépenses ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Evite les paiements fictifs 	Elevé	

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'LB.C.M

		<ul style="list-style-type: none"> - Fraude 	<ul style="list-style-type: none"> - Apposition d'un visa d'approbation sur toute demande de paiement autorisé ; 				
Choix des factures à régler	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'exhaustivité des paiements ; - S'assurer que les risques de corruption sont nuls ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Corruption - Favoritisme - La non exhaustivité des paiements 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des disponibilités ; - Tenir compte des échéances ; - Tenir compte des priorités ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement équitable des fournisseurs 	Moyen	
Etablissement de l'Ordre de paiement (OP)	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les paiements sont autorisés ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur de saisie ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Regrouper les factures par fournisseur ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Les paiements autorisés 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Les OP sont établis pour les paiements autorisés
Signature de l'OP	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la conformité des OP, des factures, BC, BL 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement des montants des factures et des ordres de paiements ; - Exiger deux signatures 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Le paiement équivaut au montant de la dépense; 	Elevé	
Etablissement et signature du	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer qu'il n'y a pas cumul de 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude et 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation et signature du chèque par des 	f	<ul style="list-style-type: none"> - Une seule signature autorisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Le DG est seul habilité à signer les chèques

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

chèque	fonctions ; – S'assurer que les risques de malversation sont minimales	détournement ; – Cumul de fonctions	personnes indépendantes ; – Exiger deux signatures.				
Transmission du chèque au fournisseur	– S'assurer que les risques de détournement sont minimales ;	– Perte de chèque ; – Absence de traçabilité	– Remettre les chèques en main propre contre décharge au bénéficiaire ;	F	– Limite les risques de perte ;	Elevé	–
Paiement en espèces	S'assurer que les risques de détournement sont minimales ;	– Détournement ; – Malversations ;	– Remettre les espèces contre décharge ;	f	– malversations	Elevé	– Les pièces de caisse ne sont pas pré numérotées
Annulation des factures payées	– s'assurer qu'il n'y ait pas double paiement ; – s'assurer que les risques de fraude sont minimales	– Double paiement ; – Fraude ;	– Apposition du cachet « payé » sur toute facture réglée ;	f	– Risque de double paiement ;	moyen	– Les factures réglées ne sont pas toujours annulées ;

Source : Nous-mêmes

Annexe 6: Tableau des forces et faiblesses apparentes de la comptabilisation

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA

Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaire
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
la comptabilisation des opérations de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les enregistrements sont exacts; - S'assurer de l'exhaustivité des 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de fonctions ; - Omission ou erreur ; - Fraude ou 	<ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - Enregistrer quotidiennement et de façon chronologique les 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Malversations dans les écritures ; - Erreurs ou omission 	Moyen	

Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

	enregistrements	malversation, détournement.	opérations - Contrôle régulier				
Comptabilisation des opérations de banque	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - S'assurer de l'exhaustivité des enregistrements 	<ul style="list-style-type: none"> - Omission ou erreur ; - Fraude ou malversation, détournement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque ; - Le compte banque est débité des dépôts et crédité des retraits. 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Malversations ; - Fraude ; 	moyen	Le RAF vise les rapprochements bancaires faits par le comptable;

Source : Nous-mêmes

Annexe 7 : Tableau des forces et faiblesses apparentes du contrôle

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFfA							
Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaire
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
Contrôle des existants physiques de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la réalité des soldes de caisse ; - S'assurer que les risques de fraude, malversation sont 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecart entre les actifs disponibles et les soldes ; - Fraude, malversation et vol ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer régulièrement l'inventaire physique de la caisse ; - Séparer les fonctions de tenue et de contrôle de caisse ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de détournement est élevé 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Les contrôles sont presque inexistantes ;

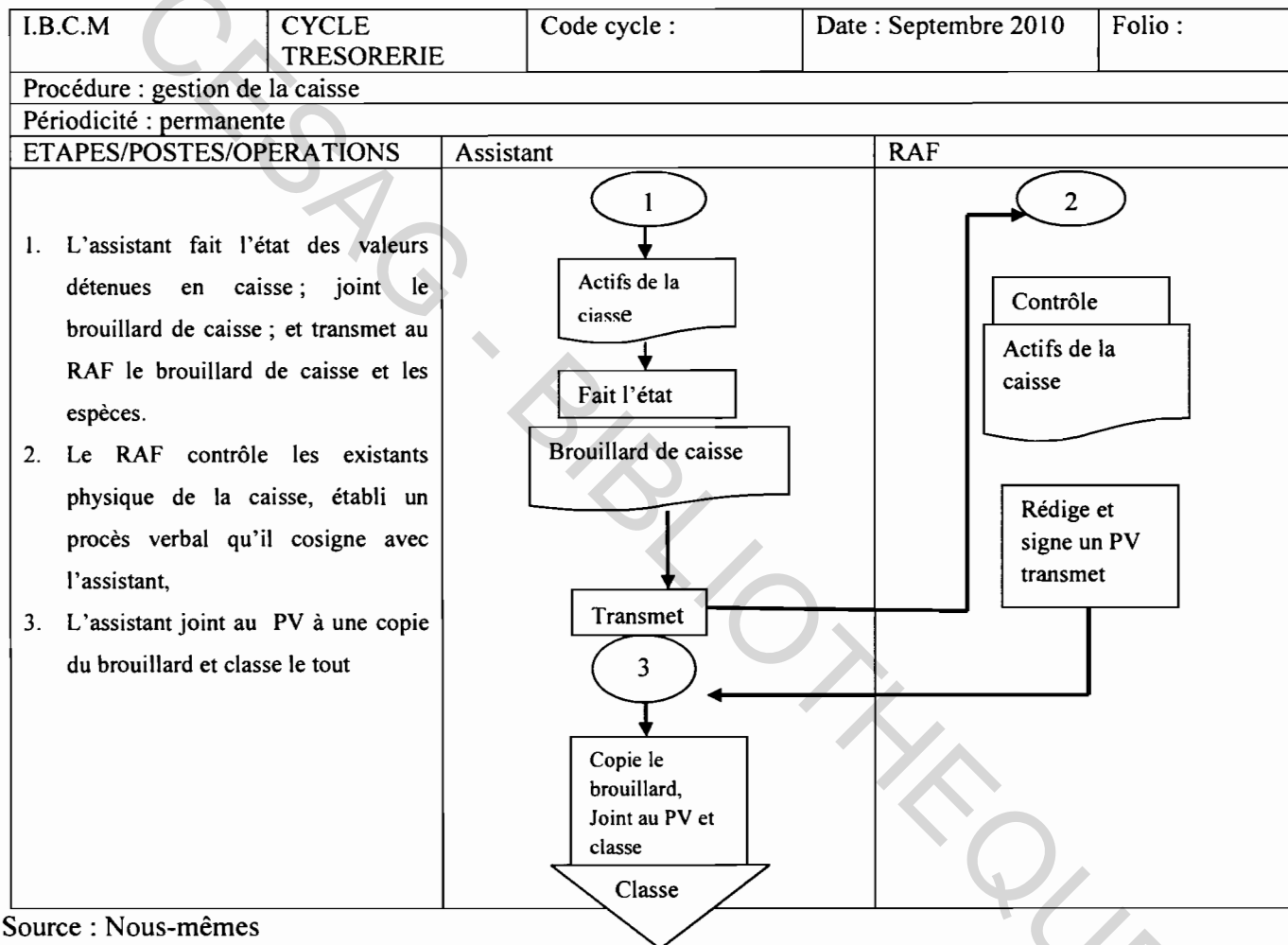
Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

	minimes ;	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de fonctions incompatibles, - Erreur d'écriture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toujours rapprocher les documents comptables des pièces de caisse - Faire des contrôles inopinés de la caisse. 				
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du suivi des comptes bancaires ; - S'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs d'imputation ; - Omission de certaines opérations ; - Non traçabilité des opérations ; - Détournement et fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer régulièrement des rapprochements bancaires (mensuellement) - Rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise. 	f	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de suivi des opérations de banque ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyenn 	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapprochements bancaires ne sont pas réguliers

Source : Nous-mêmes

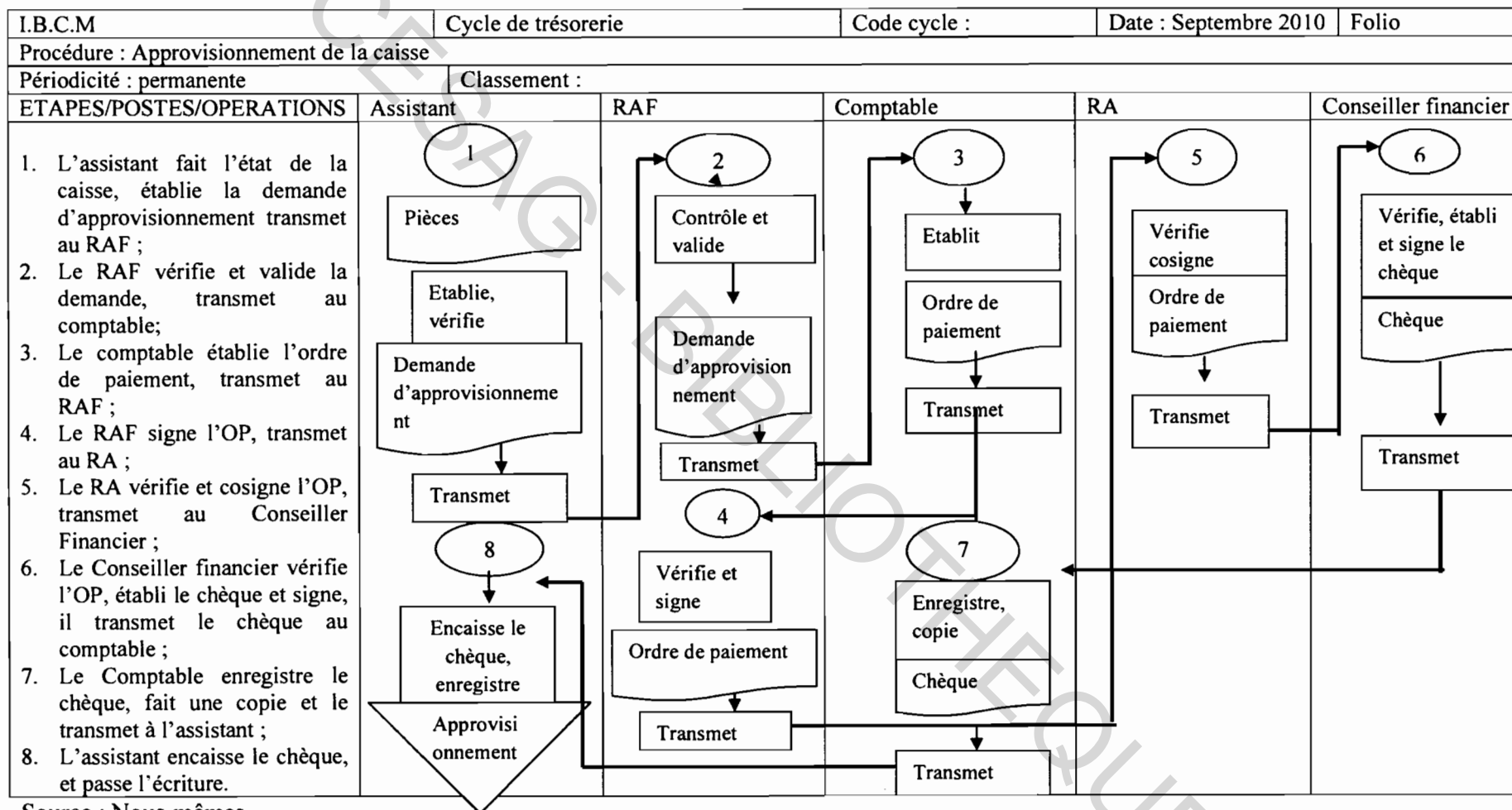
Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

Annexe 8 : Flow-Chart de la gestion de la caisse

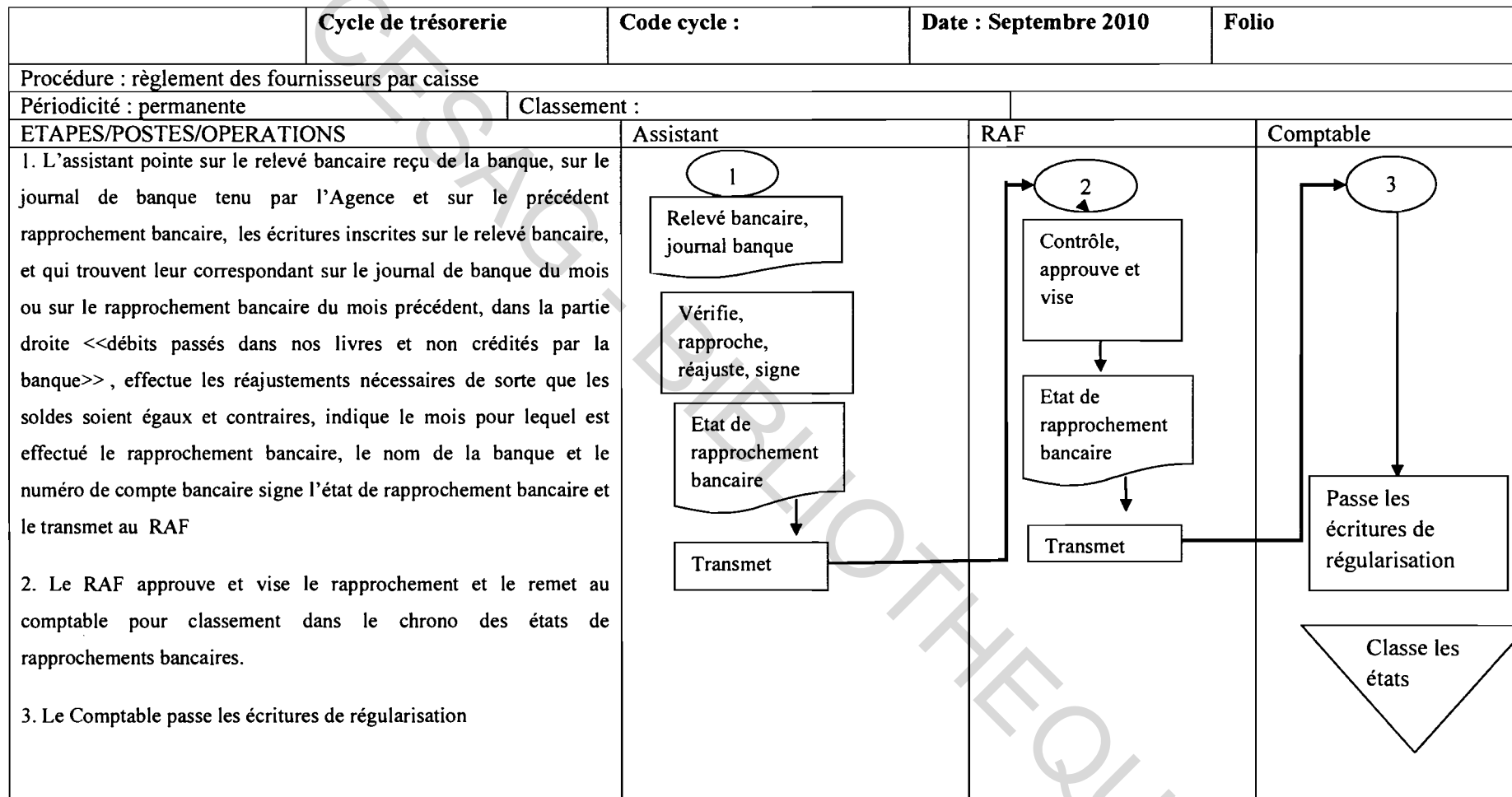


Elaboration d'un Manuel de Procédures du Cycle Trésorerie : Cas de l'I.B.C.M

Annexe 9: Flow-Chart sur l'approvisionnement de la caisse



Annexe 10: Flow-Chart sur la gestion des comptes bancaires



Source : Nous-mêmes

Annexe 11 : Bon de caisse

BON DE CAISSE N°.....

Date :

Bénéficiaire :

Pièce d'identité n° : du fait à

Montants

- En chiffres :
.....
.....FCFA
- En lettres :
.....
.....
.....
.....
.....FCFA

Motifs :

Bénéficiaire

Responsable Administratif et Financier

.....
.....

Annexe 12 : Ordre de paiement

ORDRE DE PAIEMENT N°.....

DATE :.....

NOM DU FOURNISSEUR :

.....
.....

N° DE LA FACTURE :.....

DATE D'EMISSION :.....

NATURE DE L'OPERATION :

.....
.....

MONTANT :.....FCFA

Responsable Administratif et Financier

Directeur Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. AHOANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. BARRY, Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
3. BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et techniques de description des processus*, Saint-Denis La Plaine : Association Française de Normalisation, Saint Denis, 250 P.
4. BERTIN, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 P.
5. BONNET, François (2003), *Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie* Economica, Paris, 271 P.
6. CAVERIVIERE, Patrick (2007), *le guide de l'acheteur ; la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition Plantation, Paris, 159 P.
7. CHOINEL, Alain (2002), *Le système bancaire et financier : approches française et européenne*, Revue Banque édition, Paris, 277 P.
8. COMBES, Jean-Emmanuel ; LABROUSSE, Marie-Christine & ARNAUD, Philippe (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 273 P.
9. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisations, Paris, 378 P.
10. DAYAN, Armand (2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.

11. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
12. FORGET, Jack (2005), *Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, 239 P.
13. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, Editions d'organisation, Paris, 255 P.
14. HAMZAOU, Mohamed & PIGE, Benoit (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education, Paris, 243 P.
15. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition*, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
16. HERRARD, Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliqué*, Dunod, Paris, 262 P.
17. LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 P.
18. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.
19. MARGOTTEAU, Eric (2001), *Contrôle de Gestion*, Editions Ellipses, Paris, 480 P.
20. MEUNIER-ROCHER, Béatrice (2006), *Le diagnostic financier*, 4^e édition Editions d'organisation , Paris, 273 P.
21. NGUYEN, HONG THAI (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 325 P.
22. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, Economica, Paris, 133 P.

23. PERETTI, Jean-Marie (2002), *Gestion des ressources humaines*, 10ème édition, Vuibert, Paris, 284 P.
24. POLONIATO, Bruno ; ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod , Paris, 564 P.
25. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne. 6ème édition*, Editions d'organisation , Paris, 479 P.
26. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYCOHADA)*, ECJ, Dakar, 2001, 73 P.
27. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra, (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ , Dakar, 1055 P.
28. SELMER, Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 423 P.
29. SHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 P.
30. VERDALLE, Bernard & GRAND, Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 112 P.
31. VERNIMMEN, Pierre (1999), *Finance d'entreprise*, 3ème édition, Editions Dalloz, Paris, 818 P.
32. WILMOTS, Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne : contrôlez-vous suffisamment les différentes procédures et activités de votre organisation pour assurer la gestion efficace de votre entreprise*, Editions Standard, Bruxelles, 319 P.

Sources Internet:

1. IFOP AGRICULTURE (2004), Présentation du manuel de procédures
http://www.ifop.agriculture.gouv.fr/Pages/pdf/intro_INO100.pdf (12/07/2010)
2. KNOWLLENCE (2009), Management des processus
http://www.knowllence.com/fr/publications/management_processus.pdf (12/10/2010)
3. OHADA (2002), acte uniforme,
<http://www.ohada.com/textes.php?categorie=11> (29/09/2010)