



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

***Conception d'un manuel de procédures
appliqué au cycle Trésorerie de Flamboyant
Communication***

Présenté par :

Dirigé par :

Salimata Binta DIALLO

M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF (CESAG)

M. Alexis KOUASSI, Contrôleur de Gestion (CESAG)

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mon père qui ne cesse de consentir des sacrifices pour mon bien-être et mon épanouissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à :

- toute ma famille pour leur soutien moral, spirituel et financier ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité, ses conseils et son encadrement ;
- monsieur Alexis KOUASSI pour avoir accepté de superviser mes travaux de recherche ;
- 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 20ème Promotion du DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION pour les divers moments de partage de connaissances;
- tout le personnel de Flamboyant Communication pour leur parfaite 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
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CREA	: Créativité
DA	: Demande d'achat
f	: Faiblesse
F	: Force
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FRAP	: Feuille de Révélation des Anomalies et des Problèmes
FRNG	: Fonds de Roulement Net Global
IFAC	: International Federation of Accountants
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OP	: Ordre de paiement
POCA	: Pratiques d'Organisation Communément Admises
QCI	: Questionnaire de contrôle interne
RAF	: Responsable Administratif et Financier
REF	: Référence
SAF	: Service Administratif et Financier
SARL	: Société à responsabilité limitée
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
TFfA	: Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
TN	: Trésorerie Nette
TRESO	: Trésorerie
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure n°1 : Modèle d'analyse52
Figure n°2 : Evolution du Chiffre d'Affaires du groupe Flamboyant Communication62
Figure n°3 : Organigramme de Flamboyant Communication SENEGAL.....68

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Typologie des facteurs de risques.....19
Tableau n° 2: Grille d'évaluation des risques23
Tableau n°3 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de conception d'un manuel de procédures38

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures et des tableaux	iv
Table des matières	v
Introduction générale	1
Première partie : Cadre théorique de l'étude	6
Introduction de la première partie.....	7
Chapitre 1: Contrôle interne du processus de gestion 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	10
1.1.2.1. Les procédures de budgétisation	11
1.1.2.2. Les procédures d'encaissement	12
1.1.2.3. Les procédures de décaissement ou de paiements.....	13
1.1.2.4. Procédures comptables de la trésorerie	15
1.2. Maîtrise des risques et contrôle interne.....	17
1.2.1. Définition du risque et objectifs recherchés par l'approche par les risques	17
1.2.1.1. Définition du risque.....	17
1.2.1.2. Objectifs recherchés par l'approche par les risques	18
1.2.2. La typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie	19
1.2.3. Identification des risques opérationnels de trésorerie.....	20
1.2.3.1. Les risques liés à la budgétisation.....	20
1.2.3.2. Les risques liés à l'encaissement	20
1.2.3.3. Les risques liés au décaissement.....	20
1.2.3.4. Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque	21
1.2.3.5. Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie.....	21
1.2.4. Critères de catégorisation et cartographie des risques	22
1.2.4.1. Critères de catégorisation	22
1.2.4.2. Cartographie des risques.....	23
1.3. Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie.....	24

1.3.1.	Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie	24
1.3.2.	Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie	26
1.3.2.1.	Les objectifs.....	27
1.3.2.2.	Les moyens.....	28
1.3.2.3.	Les systèmes d'information et de pilotage	28
1.3.2.4.	L'organisation.....	29
1.3.2.5.	Les procédures.....	29
1.3.2.6.	La supervision	30
Conclusion.	31
Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.....		32
2.1. Notions sur le manuel de procédures		32
2.1.1. Définitions et objectifs du manuel de procédures		32
2.1.1.1. Définitions du manuel de procédures		33
2.1.1.2. Objectifs du manuel de procédures.....		33
2.2. Architecture du manuel de procédure		35
2.2.1. Première partie du manuel de procédures		35
2.2.2. Deuxième partie du manuel de procédures		35
2.2.3. Troisième partie du manuel de procédures.....		36
2.3. Processus d'élaboration d'un manuel de procédures		37
2.4. Analyse du tableau de synthèse.....		38
2.4.1. Phase de préparation.....		38
2.4.1.1. Les travaux préliminaires.....		39
2.4.1.2. Les premiers contacts avec l'entreprise.....		41
2.4.2. Phase de réalisation.....		41
2.4.2.1. L'évaluation des procédures actuelles.....		42
2.4.2.2. Elaboration de la cartographie des risques		43
2.4.2.3. Conception du manuel de procédures.....		45
2.4.3. Finalisation de la mission		47
2.4.3.1. La rédaction des procédures		47
2.4.3.2. La validation et la diffusion du manuel de procédures.....		48
2.4.4. Le suivi évaluation.....		49
Conclusion.		50
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche		51

3.1. Modèle d'analyse	51
3.2. Outils de collecte des données	53
3.2.1. L'analyse documentaire.....	53
3.2.2. Les interviews.....	53
3.3. Outils d'analyse des données.....	54
3.3.1. Le flow-chart	54
3.3.2. Le test de conformité.....	54
3.3.3. Le test de permanence	55
3.3.4. Le sondage.....	55
3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne	55
3.3.6. La grille d'analyse des tâches.....	55
Conclusion.....	56
Conclusion de la première partie	57
Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude	59
Introduction de la deuxième partie	59
Chapitre 4 : Présentation de l'Agence Flamboyant Communication Dakar.....	60
4.1. Historique, missions et activités de l'Agence	60
agence et s'intéressera aux missions et activités de celle-ci.	60
4.1.1. Historique de l'Agence.....	60
4.1.2. Missions de l'Agence	61
4.1.3. Activités de l'Agence	62
4.1.3.1. Activités Générales de l'Agence.....	62
4.1.3.2. Activités spécifiques de l'Agence.....	62
4.2. Organes de pilotage du Groupe Flamboyant Communication.....	63
4.2.1. La Direction Générale	64
4.2.2. Le Comité des Directeurs	64
4.2.3. Le Conseil de Gestion	65
4.3. Organisation et fonctionnement de l'Agence.....	65
4.3.1. Organisation de l'Agence de Dakar	65
4.3.1.1. Responsable Clientèle.....	66
4.3.1.2. Responsable Administratif et Financier.....	67
4.3.1.3. Directeur Artistique	67
4.3.2. Fonctionnement de l'Agence.....	69

Conclusion.....	70
Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communication.....	71
5.1. Description des procédures du cycle trésorerie.....	71
5.1.1. Procédures d'encaissement.....	71
5.1.1.1. Les encaissements en espèces.....	72
5.1.1.2. Les encaissements par chèques.....	72
5.1.2. Les procédures de décaissements.....	72
5.1.2.1. Les paiements en espèces.....	73
5.1.2.2. Les paiements par chèques.....	73
5.1.3. Approvisionnement de la caisse.....	73
5.1.4. Le contrôle de la caisse.....	74
5.1.4.1. Le contrôle journalier qu'effectue le Responsable d'Agence.....	74
5.1.4.2. Le contrôle hebdomadaire réalisé par le Directeur Administratif et Financier du groupe.....	74
5.1.4.3. Le contrôle exercé de façon inopinée par le Conseiller Financier du groupe ou le cas échéant par le Directeur Général du Groupe FLAMBOYANT.....	75
5.2. Evaluation des procédures existantes.....	75
5.2.1. Identification des risques.....	75
5.2.1.1. Les risques liés aux procédures d'encaissements.....	75
5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements.....	78
5.2.1.3. Les risques liés à la comptabilisation des opérations.....	81
5.2.1.4. Les risques liés au contrôle des avoirs.....	82
5.2.2. Etat des lieux des forces et faiblesses.....	82
5.2.2.1. Evaluation du contrôle interne.....	83
5.3. Orientations du manuel de procédures.....	85
5.3.1. Objectifs du manuel de procédures.....	85
5.3.2. Contenu et forme du manuel de procédures.....	86
5.3.3. Structure du manuel de procédures.....	86
5.3.4. Validation du manuel de procédures.....	88
Conclusion.....	88
Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communication.....	89
6.1. Diffusion du manuel de procédures et formation.....	89

6.1.1. Présentation du manuel des procédures.....	89
6.1.2. Formation	112
6.2. Recommandations	112
6.2.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général	112
6.2.2. Recommandations à l'endroit du Responsable d'Agence	113
6.2.3. Recommandations à l'endroit du Responsable Administratif et Financier	113
Conclusion.....	113
Conclusion de la deuxième partie.....	114
Conclusion générale.....	115
Annexes.....	117
Bibliographie.....	189

Introduction générale

Le secteur de la communication connaît depuis quelques années une forte croissance dans l'ensemble des domaines économiques. Néanmoins dans l'environnement publicitaire, les échecs retentissants sont aussi nombreux que les franches réussites marketing. Les agences de communication comme bien d'autres entités sont confrontées aux problèmes de l'entreprise moderne. De nouveaux modes de pilotage et d'évaluation apparaissent ainsi que le foisonnement des outils de gestion comme la cartographie des risques, le tableau de bord prospectif, la comptabilité par activité, le manuel de procédures etc. En ce qui concerne le manuel des procédures, il est imposé par la loi, surtout par l'article 16 du règlement instituant le SYSCOA. Ainsi les grands professionnels et autres consultants le conseillent de plus en plus comme un outil de gestion efficace. Le manuel de procédures est un précieux outil pour la performance de l'entreprise. Et qui dit performance, dit également compétitivité sur le front de la concurrence. Cependant nous constatons amèrement que la plupart de nos entreprises ne sont pas préparées à relever ce genre de défis du fait que leurs responsables négligent l'élaboration et l'application des outils comme un manuel des procédures. Par ailleurs, quand nous savons que les entreprises sont très souvent victimes de nombreuses manœuvres frauduleuses, une entreprise disposant d'un manuel fonctionnel sera dotée de balises de contrôles et de vérifications qui la protégeront.

Flamboyant Communication évolue dans le secteur de la communication et du marketing des organisations. Cette entreprise, qui se trouve dans un environnement fortement concurrentiel, doit faire face aux diverses fluctuations que subit son marché, notamment la pression des nouveaux entrants, l'exigence des clients mais également la pression exercée par ses fournisseurs. Par conséquent, comme toute entreprise, elle doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour honorer ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle serait en cessation de paiement, ce qui arrive le plus souvent aux jeunes entreprises, faute de prévisions réalistes. De ce fait que la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne. Pour assurer sa pérennité, Flamboyant Communication doit se doter de balises de contrôles et de vérifications qui la protégeront contre les nombreuses manœuvres frauduleuses dont sont victimes les sociétés africaines.

Introduction Générale

Du fait de sa jeunesse, Flamboyant Communications est assez vulnérable, de plus avec une gestion informelle de sa trésorerie, elle s'expose davantage à des risques provenant de l'inexistence d'un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie tels que les manœuvres frauduleuses, le double paiement, l'omission de certains enregistrements.

L'inexistence d'un manuel de procédures à Flamboyant Communication pourrait s'expliquer principalement par :

- le caractère informel de l'organisation de Flamboyant Communication ;
- la priorité de la confiance sur la pertinence de la procédure ;
- et l'inexistence de compétences en interne.

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 ;

En termes de solutions les pistes suivantes peuvent être explorées par Flamboyant Communication :

- 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 ;
- l'audit régulier du processus trésorerie ;
- la conception d'un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie adaptée aux réalités de la structure.

A notre avis, la dernière solution semble être la plus appropriée pour répondre aux préoccupations des dirigeants. Avec la conception du manuel de procédures, l'entreprise

disposera d'un outil de gestion interne et d'un outil de facilitation des relations externes. Il pourra servir également de référentiel pour les auditeurs.

De ce point de vue la question à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est la suivante: quels contenus donner aux procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communications pour une grande efficacité du dispositif de contrôle interne? Plus précisément :

- 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 Flamboyant Communication pour gérer sa trésorerie et quelle est leur efficacité ?
- quels nouveaux dispositifs de contrôle interne envisager pour une meilleure gestion de la trésorerie à Flamboyant Communication ?
- 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 : « **Conception du manuel de procédures du cycle de la trésorerie de Flamboyant Communication** ».

Quand nous savons que la trésorerie d'entreprise implique le maniement de techniques bancaires et d'instruments financiers sophistiqués et qu'elle obéit à des principes d'action et à des procédures rigoureuses le choix du thème conception d'un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie se justifie aisément dans un contexte où celle-ci est encore informelle. 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 de gestion de la trésorerie qui puisse servir de cadre de référence pour Flamboyant Communication, et ce conformément aux exigences du SYSCOA. En outre à travers 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 de nouvelles procédures relatives à la gestion de la trésorerie.

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

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 responsable 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 également appréhender la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ainsi que le 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 de référentiel pour les audits 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 comptables. Par ailleurs le lecteur disposera d'informations concernant l'entreprise, son organisation mais également des conclusions de cette étude.

Pour le stagiaire : cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises pendant notre formation mais aussi de mieux cerner la démarche de

conception d'un manuel de procédures. De plus cette expérience en entreprise nous permettra de comprendre le fonctionnement de la structure étudiée.

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. Il s'agira pour nous de présenter la structure étudiée et de concevoir le manuel de procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communication.

Première partie : Cadre théorique de

Introduction de la première partie

Pourquoi doit on formaliser les processus, les procédures ou les instructions de travail qui définissent les activités, l'organisation ou les savoir-faire d'un organisme ? Formaliser les procédures de son entreprise ne signifie pas la figer ! Cette matérialisation de l'organisation est le point de départ qui permet, bien entendu, sa mise en œuvre maîtrisée, et qui constitue également les fondations de son évolution et de son amélioration dans le temps (acquisitions de nouveaux savoir-faire).

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 l'oral à l'écrit est un grand changement. Cependant rédiger les procédures implique une transformation des mentalités, la mise à plat de l'existant, l'ouverture à plus de transparence. En tant que dispositif et support de documentation, les guides de procédures permettent de participer à la détermination des risques et des moyens de contrôle interne nécessaires. Ils renforcent la maîtrise des risques liés à une organisation complexe et aux techniques employées.

Aussi, des concepts comme celui de centre de responsabilité ou de délégation de pouvoir, conduisent progressivement les entreprises à intégrer dans leur stratégie, des procédés de contrôle afin de s'assurer que les pouvoirs et les opérations délégués obéissent aux règles et entrent dans un cadre préalablement défini.

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 cerner les écueils à éviter, et de définir une approche méthodologique propre à ce sujet (chapitre 3).

Chapitre 1: Contrôle interne du processus de gestion 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 (pratiquement au centre de toutes les fonctions), 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

La trésorerie s'avère absolument indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, elle est d'autant plus importante que chaque membre d'une entreprise est générateur de recettes et de dépenses, d'entrées et de sorties d'argent.

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). Pour DAYAN & al (2008 : 91) « Le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients). Besoins en fonds de roulement = besoin de financement des opérations cycliques – Ressources générées par les opérations cycliques ». Améliorer la trésorerie équivaut donc à augmenter le FDR ; et à diminuer le 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 la base du bilan patrimoniale soit à partir du bas du bilan ou à partir du haut du bilan. En effet dans l'approche fonctionnelle, la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin de financement.

Si $FRNG > BFR$ alors $TN > 0$

Si $FRNG < BFR$ alors $TN < 0$

La trésorerie nette apparaît comme le solde net de trésorerie, la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie.}$$

L'égalité : $TN = FRNG - BFR$ exprimant la relation qui existe entre les soldes significatifs du bilan fonctionnel (FRNG, BFR, TN), s'appelle la relation de trésorerie.

De toutes ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements de l'entreprise et son solde à un instant donné, permet de juger de l'équilibre de l'ensemble. La trésorerie apparaît donc comme un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

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 ; CHOINEL, 1986 : 1).

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. Pour chacune de ces fonctions, des procédures sont édictées pour remédier aux différentes faiblesses qui pourraient survenir. Définissons les procédures liées à ces différentes fonctions.

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. Selon BARRY (2009 : 263) « le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise (Achats- dépenses, production, ventes, investissements, prévisions de financement) 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 mettant en scène deux acteurs : le caissier et le créancier, 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 recette et de celle de dépense ;
- 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

Le décaissement ou paiement consiste à une sortie de fonds de la caisse ou de la banque devant servir à honorer les dettes de l'entreprise. Les procédures de décaissement concernent toutes les tâches de règlement, qu'ils soient en espèces, par chèques, par virement bancaire ou encore par effet de commerce (BARRY, 2009 : 267). 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 sous le rapport qualité/prix. Néanmoins le plus souvent le paiement s'effectue par chèques ou en espèces.

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 » (AHOUANGANSI, 2006 : 467 ; SAMBE & al 2001 : 294 ; BARRY, 2004 : 122).

Toutes les procédures de gestion de la trésorerie devront être appuyées par des analyses régulières des comptes clients, caisse et banques permettant de déceler toute créance non apurée ou tout montant non reporté dans les caisses ou les banques ; ces analyses sont effectuées par le service comptable.

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) soutient 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. Selon AHOUANGANSI (2006 : 471), le compte banque est débité des mouvements de fonds en faveurs 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, d'après AHOUANGANSI (2006 : 475), le compte est débité des versements effectués au profit de la caisse, et il est crédité des règlements effectués par la caisse.

– Fonction « suivi des comptes de liaison »

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. Maîtrise des risques et contrôle interne

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 nécessité de créer la fonction de risk manager s'est imposée au fil des années parce qu'il paraît inconcevable d'ignorer les facteurs de risques pouvant entraver le développement d'une entreprise. La notion de risque est le plus souvent associée à la survenance d'un problème, d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) (in HAMZAOUI, 2005 : 98), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition est complétée par celle de VICENTI (in RENARD, 2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un 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). Pour la suite de notre étude il nous évoquerons la notion de risque opérationnel du cycle de la trésorerie.

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

Les objectifs généraux du contrôle interne selon le COSO2 (in SELMER, 2006 : 246), 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 n°1 : Typologie des facteurs de risques

Risques exogènes	Risques endogènes
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.	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 (2004 : 200-201) ; BARRY, (2009 : 275-277) ; SHICK, (2001 : 154) ; POLONIATO & al (1997 : 45), les risques liés à la trésorerie sont les suivants :

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 (BARRY, 2009 : 275 ; POLONIATO & al, 1997 : 45).

1.2.3.2. Les risques liés à l'encaissement

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 (BARRY, 2004 : 200 ; BARRY, 2009 : 276).

1.2.3.3. Les risques liés au décaissement

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 impayés; 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, le risque de contrepartie (BARRY, 2009 : 277; SHICK, 2001 : 154; AFTE, 2003 : 57).

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; SHICK, 2001 : 155).

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, le risque de non respect de l'image fidèle de l'entreprise (SHICK, 2001 : 156; BARRY, 2004 : 201).

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, la perte d'efficacité et la non optimisation de la gestion de la trésorerie (BARRY, 2009 : 277; SHICK, 2001 : 160).

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 (AFTE, 2003 : 63 ; SHICK, 2001 : 160).

En résumé les principaux risques inhérents à un contrôle interne défaillant de la gestion de la trésorerie sont : les doubles règlements, les règlements non autorisés, les détournements de paiements, la non comptabilisation des prélèvements, la mauvaise séparation des exercices du fait de la non prise en compte à bonne date des opérations, le cumul de fonctions incompatibles, le double enregistrement des opérations, la non concordance des enregistrements avec les pièces justificatives, la fraude, le risque de change, de taux, et de contrepartie.

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 quel qu'ils soient peut être coté sur une échelle, et ceux-ci pourront plutôt être hiérarchisés. Dans une approche simplifiée de l'évaluation des risques on classera les risques selon la grille suivante :

Tableau n° 2: Grille d'évaluation des risques

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

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

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 (in VERDALLE & al, 1999 : 63) : «Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

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. En matière de trésorerie le contrôle interne vise à assurer que, les séparations de fonctions sont suffisantes, les recettes dans leur totalité sont posées dans les comptes et dans les meilleurs délais, les paiements sont assortis de justificatifs et sont dûment autorisés, tous les paiements et toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement (SAMBE & al, 2003 : 431).

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) soutiennent 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 (1998 : 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 ».

De ce qui précède force est de reconnaître que les objectifs du contrôle interne visent la pérennité de l'entreprise, toutefois pour préserver ces objectifs face à la menace d'échec, ils doivent nécessairement être associés aux composantes du contrôle interne.

1.3.2. Dispositifs du contrôle interne de la trésorerie

Selon la norme ISA 315 (in HAMZAOUI, 2006 : 109) dans la quête de compréhension du contrôle interne de l'entité, les composantes dont l'auditeur doit tenir compte 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 des assurances raisonnables. 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, ou un tableur si la trésorerie est simple. En vue d'augmenter sa sécurité l'entreprise qui utilise le paiement par chèque devra utiliser des moyens comme le gaufrage, le chauffage de l'encre, la fabrication des chèques avec vignette non falsifiable ou encore l'accord de paiement à la présentation du chèque. 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 (1998 :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

Selon la norme IAS 39 et la loi Sarbanes-Oxley (in AFTE, 2003 : 51), 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 de leurs opérations. Cette logique permet de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs de la gestion de la trésorerie. Pour abonder dans le même sens, la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français) (1992 : 35) précise que « la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées ». De ces analyses nous pouvons conclure 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 justifié 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 le gouvernement d'entreprise. Toutefois Si l'on veut maîtriser les risques, il faut commencer par les comprendre, les évaluer et mesurer leurs conséquences. Ceci pouvant servir de tremplin pour une meilleure organisation des activités de l'entreprise à travers la 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. Cette section nous permettra de définir le manuel de procédures, de dégager les objectifs et les enjeux de sa conception, mais également d'expliquer l'importance de cet outil.

2.1.1. Définitions et objectifs du manuel de procédures

La nécessité d'un manuel de procédures 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.

2.1.1.1. 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.

2.1.1.2. Objectifs du manuel de procédures

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

fin ». 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, les objectifs spécifiques.

2.1.1.2.1. 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.

2.1.1.2.2. 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 reparti 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 à 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 (élément déclenchant), 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. Selon HENRY & al (2001 : 68), ces fiches sont présentées dans leur succession chronologique et permettent de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou directions concernés.

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

La conception d'un manuel de procédures n'est pas chose aisée, elle 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.

Comme l'indiquent COMBES & al (1997 :16), une mission d'audit se déroule en quatre principales phases : la phase de préparation, la phase de réalisation, la phase de finalisation et la phase de suivi. Afin de cerner les étapes de conception d'un manuel de procédures, présentons dans le tableau ci dessous la synthèse de points de vue de quelques auteurs.

Tableau n°3 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de conception d'un manuel de procédures

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).

2.4. Analyse du tableau de synthèse

Du tableau ci-dessus, nous retenons que la démarche de synthèse de l'élaboration d'un manuel de procédures se fait en quatre principales phases : la préparation, la réalisation, la finalisation, et le suivi.

2.4.1. Phase de préparation

Comme pour toute mission d'audit, l'élaboration d'un manuel de procédures nécessite une bonne compréhension de l'entité auditée afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés. 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.

2.4.1.1. 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.

2.4.1.1.1. 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. HENRY & al (2001 : 79) qualifient l'inventaire de point de départ pour la démarche d'élaboration du manuel de procédures. Afin de réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les événements, et les objectifs de la fonction trésorerie, puis nous ferons 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.

2.4.1.1.2. Découpage du processus

Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, un processus, met en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. 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. Ainsi le découpage du processus en activités précise comment on atteint la finalité du processus et ce comment met en exergue les procédures à formaliser.

2.4.1.1.3. 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 numéroté 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).

2.4.1.1.4. 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.

2.4.1.2. 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.

– L'interview

Il servira 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.). Avant de procéder à l'interview, l'auditeur doit, selon CAMPBELL (1998 : 35), « avoir préparé une liste de thèmes et de questions pour éviter les pertes de temps », (traduction libre de l'auteur).

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 procédure. 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.

La prise de connaissance générale de l'entreprise permet de concevoir et de mettre en place une démarche d'élaboration du manuel de procédures.

2.4.2. 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.

2.4.2.1. 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.

2.4.2.1.1. 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) préconisent la compilation de l'existant ; cela sous-entend que l'auditeur ne doit apporter aucune modification à l'existant ; il décrit fidèlement les procédures telles qu'elles sont. 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 permettent à l'auditeur d'évaluer les procédures à travers l'analyse.

2.4.2.1.2. 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 « QQQQC(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.

2.4.2.2. 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.

2.4.2.2.1. 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).

2.4.2.2. Hiérarchisation et mesure des risques

La hiérarchisation des risques 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) :

- 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 ;
- la réduction qui consiste à prendre des mesures en vue de minimiser l'impact du risque ou de réduire la probabilité de sa survenance ;
- 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.

2.4.2.3. 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 NGUYÊN (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

2.4.2.3. 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.

2.4.2.3.1. Le contenu du manuel des procédures

Selon NGUYÊN (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 éléments de descriptions et de synthèse** qui traduise clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

2.4.2.3.2. 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) suggèrent 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, à l'en tête de chaque page du manuel de procédures, le rédacteur doit mentionner : la date d'élaboration de la procédure, la date de son approbation, et la date de sa modification (éventuellement).

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 ».

Comme pour dire que la réussite d'un manuel de procédures dépend non seulement de son contenu, de sa forme mais aussi de la qualité de sa rédaction.

2.4.3. 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.

2.4.3.1. 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 enchainements 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 réalisent 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 échangées 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 compilées en y intégrant tous les autres éléments constitutifs du manuel de procédures c'est-à-dire le sommaire, la présentation générale, l'index, etc.

2.4.3.2. La validation et la diffusion du manuel de procédures

La validation et la diffusion sont les ultimes étapes de l'élaboration d'un manuel de procédures.

2.4.3.2.1. La validation des procédures et 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. 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 ; la seconde étape 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, soit le rédacteur apporte la preuve de son affirmation soit il n'est pas en mesure de fournir les preuves du fait d'une conclusion trop hâtive de ses travaux.

2.4.3.2.2. 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 éditer ou à mettre en ligne le manuel de procédures selon le contexte de l'entreprise. Cette diffusion peut nécessiter une sensibilisation et une formation des bénéficiaires. 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 au rédacteur 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.

2.4.4. 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.

Lorsque les procédures s'avèrent obsolètes, elles devront être mises à jour. Bien entendu, la procédure de mise à jour doit être rigoureuse. Le système perdrait tout son sens dès lors que l'on laisserait en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures. Il est cependant nécessaire de conserver en archive une trace des anciennes procédures en particulier pour des raisons réglementaires ou juridiques.

Conclusion

Toute entreprise a besoin de procédures bien définies pour réaliser efficacement ses opérations et éviter les confusions de la part des employés. Le manuel de procédures est un document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail de tous les services de l'entreprise. C'est un outil de gestion qui facilite l'exécution d'une tâche par les exécutants et leur comportement face à des situations de gestion de la trésorerie. Dans le cadre de la revue du contrôle interne, pour s'assurer du respect des procédures mises en place par l'entité, le manuel de procédures constitue un référentiel. La conception d'un tel document devient donc une exigence pour une entreprise qui veut maîtriser ses risques. Le processus de cette conception demande l'implication de tout le personnel et suit une démarche bien rigoureuse qui s'étend de la phase de préparation à la phase de suivi évaluation.

Le troisième chapitre de notre étude nous permettra de développer la démarche à suivre pour concevoir le manuel de procédures appliqué au cycle de la trésorerie de Flamboyant Communication.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

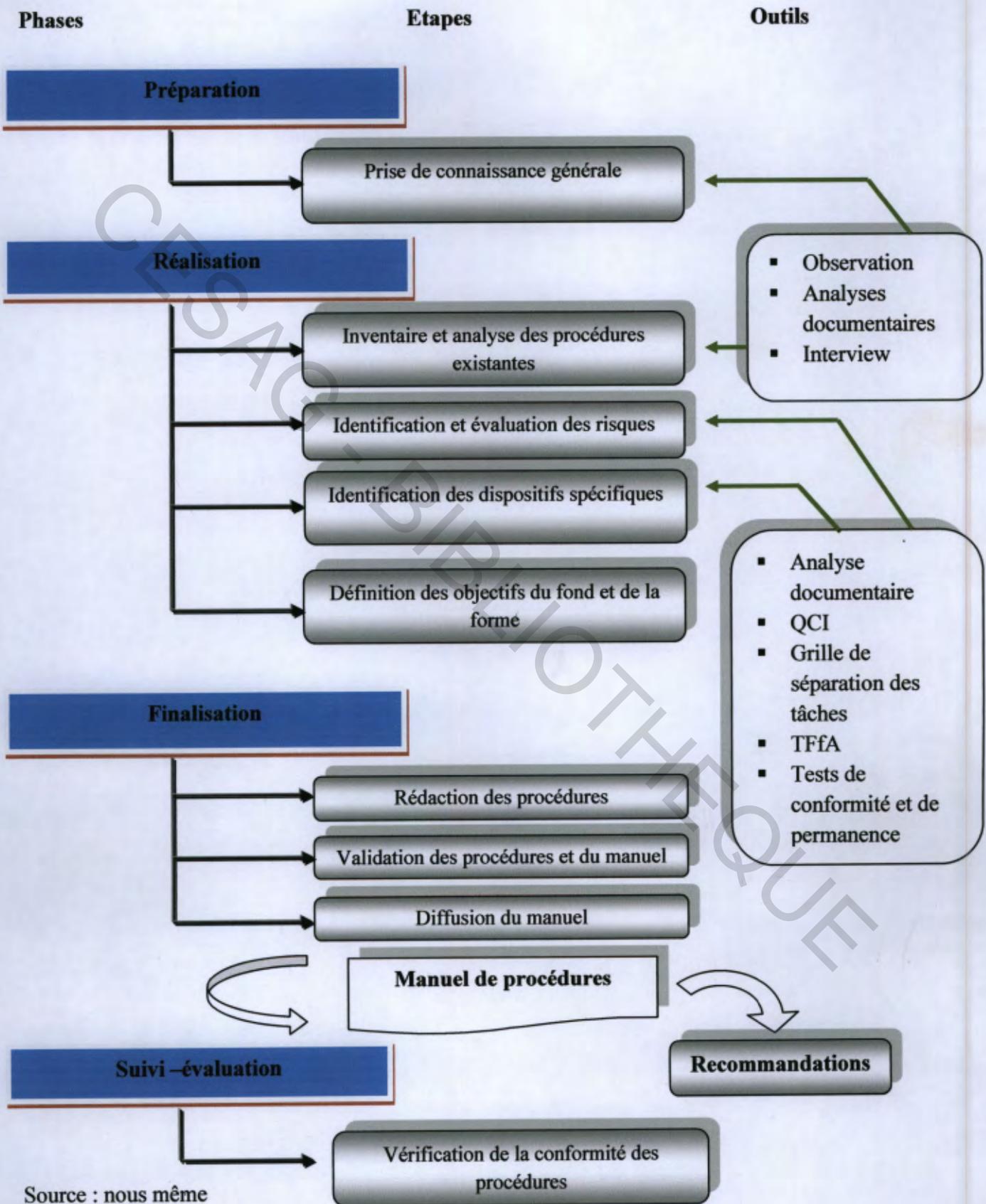
Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le cycle de la trésorerie dans son ensemble et le manuel de procédures. A présent il convient de présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie au sein de l'entreprise étudiée et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

Cette démarche n'a pas la prétention de représenter l'idéal en matière de conception de manuel de procédures mais souhaite s'en approcher. Inspirée des diverses méthodes d'élaboration de manuel de procédures et des meilleures pratiques de gestion des risques, elle sera adaptée au processus de gestion de la trésorerie de Flamboyant Communication. Dans ce chapitre nous présenterons tout d'abord notre modèle d'analyse, puis nous aborderons les outils de collecte et d'analyse de données nécessaires à la conception du manuel de procédures.

3.1. Modèle d'analyse

Sur la base de la revue de littérature, nous avons représenté schématiquement ci-dessous la façon dont notre étude sera menée.

Figure n°1 : Modèle d'analyse



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 procédures existantes.

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

Notre souci étant de rassembler le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion de la trésorerie, la collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entité. 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 (organigramme, règlement intérieur, budgets, documents relatifs à leur exécution, rapports d'activités, états financiers ainsi que tout autre document interne de l'entreprise seront examinés). Sur la base de ces documents. 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 ». Cette technique est très déterminante dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. En effet les entretiens sont très utiles pour décrire le processus de la trésorerie sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Ils peuvent porter 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 3. Dans l'optique de l'interview, nous réaliserons des entretiens individuels avec les responsables en charge de la gestion de la trésorerie de flamboyant Communication (le chef d'agence et la responsable administratif et financier) afin de recueillir le point de vue de ces personnes, d'identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique (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 mêmes découpées en tâches quotidiennes. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases. D'après RENARD (2006 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description ». Aucun référentiel international n'existant pour la représentation des tâches, des supports d'informations et des liaisons utilisés dans le flow- chart (annexes 6, 7, 8, 9, 10) dans le cadre de cette étude nous nous appuierons sur le logiciel « visio » pour la réalisation des diagrammes de circulation.

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.

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 même, 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 (annexe 2). La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail (RENARD, 2006 : 347).

Conclusion

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie de notre étude consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude nous a permis d'appréhender le concept du contrôle interne et les procédures du cycle trésorerie. Par ailleurs nous avons pu mettre en exergue l'importance et les enjeux de la formalisation des procédures d'une organisation, les moyens et techniques utilisés, ainsi que les différentes phases de conception d'un manuel de procédures du cycle trésorerie.

Sachant que la réalisation des objectifs d'une entreprise est en partie fonction de la qualité de son dispositif de contrôle interne, nous avons jugé nécessaire de construire notre modèle d'analyse autour de l'évaluation du contrôle interne afin de détecter toutes les anomalies concernant le processus actuel de gestion de la trésorerie. Toutefois, la conception d'un manuel de procédures ne saurait se faire sans une parfaite collaboration du personnel de l'entreprise. Ainsi sur la base du modèle d'analyse que nous avons conçu, la seconde partie de notre étude consistera à concevoir le manuel de procédures de Flamboyant Communication.

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.

Flamboyant Communication comme toute entreprise ambitieuse, souhaiterait mettre en œuvre de bonnes pratiques de gestion. De ce fait ses dirigeants pensent que la conception d'un manuel de procédures les aiderait dans la gestion de la trésorerie. Cette jeune entreprise est assez vulnérable et une meilleure exécution des opérations de trésorerie serait un atout pour son expansion.

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 4), nous décrirons ses procédures existantes, puis nous les évaluerons avant de concevoir un manuel de procédures qui intégrera les dispositifs spécifiques de maîtrise des risques de trésorerie identifiés (chapitre 5). Dans le chapitre 6 nous développerons la diffusion du manuel conçu et nous ferons les recommandations qui pourront favoriser sa mise en œuvre.

Chapitre 4 : Présentation de l'Agence Flamboyant Communication Dakar

En raison d'une concurrence de plus en plus forte, les entreprises ont ressenti le besoin d'améliorer leur image pour être plus attrayantes. La publicité particulièrement adaptée à la communication des entreprises retrouve alors un nouvel élan et on assiste au développement et à la diversification rapide des outils de communication.

Ce phénomène s'est développé parce que les entreprises, sociétés, banques, établissements financiers ont compris l'enjeu de la communication et de la publicité. Les entreprises ont désormais recours aux services des agences de communication.

Le paysage sénégalais qui ne reste pas en marge de ce phénomène regorge d'une pléiade d'agence de Communication dont Flamboyant Communication SENEGAL qui tente tant bien que mal de se positionner sur son marché. Le présent chapitre nous permettra d'aborder l'historique, les missions de cette agence, les activités qui y sont menées et le fonctionnement de cette structure.

4.1. Historique, missions et activités de l'Agence

Flamboyant Communication SENEGAL est une agence évoluant dans le domaine de la communication des entreprises et du marketing. Cette section présentera l'historique de l'agence et s'intéressera aux missions et activités de celle-ci.

4.1.1. Historique de l'Agence

Flamboyant Communication SENEGAL est un établissement privé, succursale d'un groupe dont le siège est en Côte d'Ivoire (Abidjan II Plateaux 7^e tranche), elle est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Le Groupe Flamboyant Communication soucieux de se rapprocher de l'ensemble de ses partenaires, est aujourd'hui présent dans quatre pays de l'Afrique de l'Ouest: la Côte d'Ivoire, le Togo, le Burkina Faso et le Sénégal, son ambition étant de s'installer dans tous les pays de l'UEMOA. En effet essentiellement composé de jeunes managers du domaine, il a accumulé, au fil du temps, une expertise et un savoir faire qu'il met aujourd'hui à la disposition de toute la sous région.

Depuis le 18 février 2009 le Groupe Flamboyant Communication est à la porte de l'ensemble des entreprises sénégalaises à travers son agence de Dakar qui est une Société à Responsabilité Limité (SARL) dont le capital social s'élève à un million (1 000 000) FCFA. Cette Agence 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 dans un contexte où la communication est devenue un facteur clé de succès.

4.1.2. Missions de l'Agence

Le Groupe Flamboyant Communication est une équipe de professionnels qui propose généralement ses services à des entreprises, des associations, des collectivités, etc. Ces services proposés se déclinent en quatre catégories.

La première concerne la stratégie même de communication. L'Agence étudie son client que ce soit une entreprise, une association ou une collectivité et lui définit une stratégie propre à son domaine. Elle lui propose des logos types, lui crée une identité visuelle propre à elle.

La deuxième catégorie concerne la communication imprimée : Flamboyant Communication met en place tout un panel d'éléments, de supports, qui aideront son client à progresser dans son ascension vers la gloire. Des affiches publicitaires, des brochures explicatives ou encore des plaquettes commerciales seront éditées à cet effet. De plus dans ce même cadre l'Agence se chargera des annonces au près de la presse ceci ayant une importance capitale pour l'entreprise.

Flamboyant Communication propose aussi la communication dite événementielle. Pour chaque événement organisé par son client, elle l'accompagne au mieux dans l'organisation de cet événement. Elle le fera par le biais de différents visuels, dans le but d'attirer toujours plus, ou encore en s'occupant de la décoration des stands d'exposition ou de travail de l'entreprise. L'Agence étudiera tout un assortiment de détails pour parfaire au mieux la publicité de l'entreprise.

La dernière catégorie regroupe la communication Internet. Elle repose sur le principe que le client doit se faire connaître également par le biais de l'Internet, ainsi l'Agence concevra un site Internet expliquant l'identité de son client avec tous les services qu'il propose.

4.1.3. Activités de l'Agence

Le Groupe Flamboyant Communication a fait de la satisfaction de ses clients et de ses partenaires son credo et la valeur dominante de ses responsabilités. Les activités du Groupe Flamboyant Communication sont aussi bien d'ordre général que spécifique.

4.1.3.1. Activités Générales de l'Agence

D'une manière générale, la société a pour objet tant au Sénégal qu'à l'étranger :

- la communication des entreprises sous toutes ses formes ;
- les activités de conseil, de consultance et d'assistance en matière de communication ;
- l'édition sous toutes ses formes, et plus particulièrement sur support papier ;
- les opérations afférentes à la production audiovisuelle et aux NTIC ;
- la création et la gestion d'évènements, le sponsoring, le parrainage, la publicité et le mécénat ;
- la conception, le développement, la réalisation, la vente de tout projet ou l'étude de faisabilité dans le domaine de la communication des entreprises ;
- enfin, les opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, susceptibles de faciliter le développement, la réalisation ou l'extension de l'entreprise.

4.1.3.2. Activités spécifiques de l'Agence

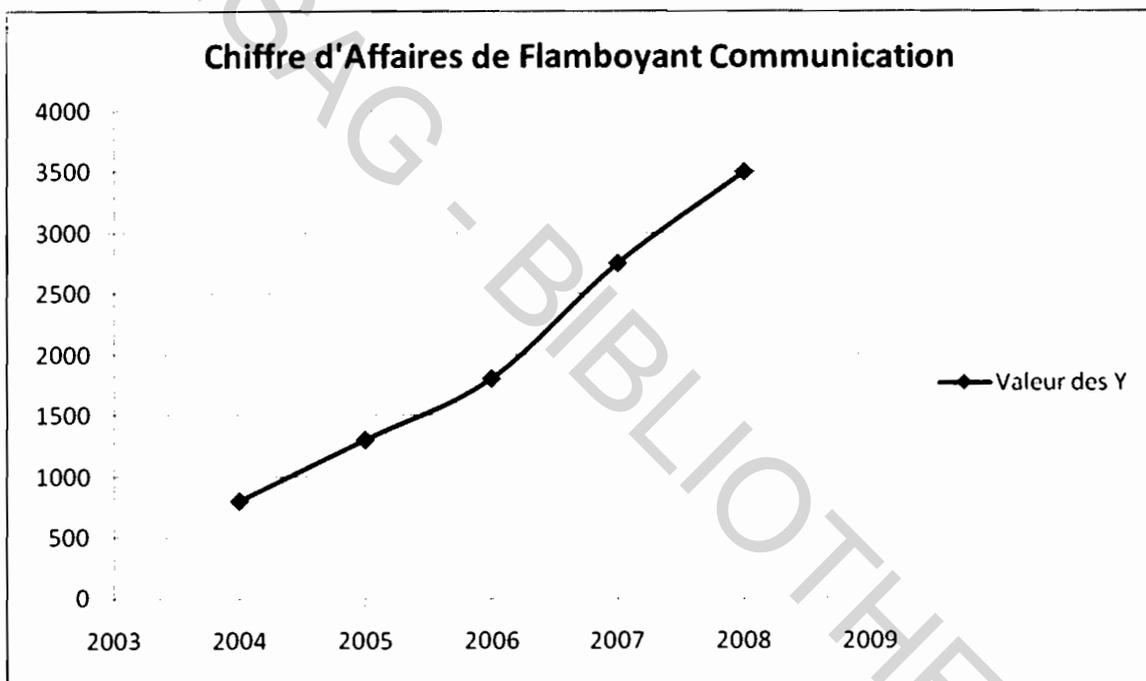
En plus des activités générales, l'Agence s'est spécialisée dans les activités ci dessous :

- la création ;
- l'évènementiel

- le marketing direct
- le web design
- et la formation.

Depuis sa création, le chiffre d'affaires du Groupe a plus que quadruplé, ceci pouvant s'expliquer par la notoriété qu'elle acquiert chaque jour. Cette évolution est illustrée dans le graphique suivant :

Figure n°2 : Evolution du Chiffre d'Affaires du groupe Flamboyant Communication



Source : Direction Générale de Flamboyant Communication (2008 : 3)

4.2. Organes de pilotage du Groupe Flamboyant Communication

Pour mieux appréhender la gestion et l'organisation de l'Agence de Dakar, il est important d'identifier les organes de pilotage du groupe qui sont essentiellement la Direction Générale, le comité des directeurs et le conseil de gestion.

4.2.1. La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est l'organe central qui élabore l'ensemble des stratégies du Groupe et en assure la mise en œuvre et le suivi pour l'atteinte des objectifs globaux.

Elle est composée d'un Directeur Général, d'un Conseiller Financier en charge du contrôle de la gestion financière, stratégique et administrative, d'un Conseiller spécial et technique en charge de l'exploitation et de la gestion commerciale. Le Gérant Directeur Général a pour mission principale de :

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

Ses objectifs principaux consistent à :

- assurer l'atteinte des objectifs et la qualité des relations du Groupe avec ses partenaires commerciaux ;
- assurer la pérennité du Groupe.

Les nominations et les affectations de l'ensemble des agents du Groupe s'effectuent par le Directeur Général sur proposition du Président du Comité des Directeurs.

4.2.2. Le Comité des Directeurs

Le Comité des Directeurs composé de la Direction Générale et des Directeurs centraux, se réunit une fois par mois. Sa mission essentielle est d'analyser les comptes rendus de gestion des Agences et d'apporter des orientations pour l'amélioration des activités et l'atteinte des objectifs annuels. Il est présidé par le Conseiller spécial et technique sous la supervision directe du Directeur Général.

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, de l'Assistant du Gérant Directeur Général, des Directeurs centraux du groupe, des Responsables d'Agence et d'un délégué du personnel par Agence. Il se réunit deux (2) fois par an pour l'adoption des budgets et 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 Conseiller en charge des questions financières sous la supervision directe du Directeur Général.

4.3. Organisation et fonctionnement de l'Agence

Flamboyant Communication est un Groupe qui allie conscience professionnelle et perfection du travail. Le travail en réseau entre l'ensemble des agents conduit à une combinaison des expériences pays favorables à une forte créativité qui est, sans aucun doute, la marque du savoir faire du groupe.

Après avoir présenté le Groupe Flamboyant Communication, abordons les aspects liés à l'organisation et le fonctionnement de l'Agence de Dakar.

4.3.1. Organisation de l'Agence de Dakar

La structure organisationnelle de l'Agence de Dakar comprend trois (3) services:

- le Service Commercial ;
- le Service Administratif et Financier ;
- et le Service Artistique.

L'Agence de Dakar est pilotée par un Responsable d'Agence qui a pour mission de coordonner toutes les activités de la structure, de mettre en œuvre la stratégie du groupe au niveau de l'Agence, et d'assurer le positionnement de celle-ci. Ce responsable doit veiller à l'atteinte des objectifs fixés par le Directeur Général. Dans le but d'atteindre ces objectifs, le

Responsable d'Agence travaille en collaboration avec un Responsable Clientèle, un Responsable Administratif et Financier, et un Directeur Artistique.

4.3.1.1. Responsable Clientèle

Flamboyant Communication a le souci de satisfaire sa clientèle ; afin d'instaurer un climat de confiance entre l'entreprise et ses clients, un responsable clientèle a été nommé.

Ce responsable a pour missions :

- de veiller à la mise en œuvre des besoins des clients ;
- de gérer et développer les portefeuilles clients ;
- d'assurer les activités de prospection et de gestion commerciale ;
- de veiller à la bonne exécution des projets ;
- de gérer efficacement les budgets alloués à la communication des clients.

Le Responsable Clientèle dans le cadre de ses missions se fait assister par un chef publicité.

4.3.1.1.1. Chef de Publicité

Comme son titre l'indique, le Chef de Publicité est chargé de toutes les tâches afférentes à la publicité, de la supervision du service à la satisfaction du client. Les missions principales du chef de publicité sont :

- assister le Responsable Clientèle dans la gestion commerciale des budgets ;
- suivre l'exécution des travaux : intégrer les corrections demandées par le client, collecter des éléments graphiques en haute définition (photos, textes, logos,...), relire les documents, les valider avant la production ;
- élaborer et respecter des rétro plannings ;
- rédiger des briefings ;
- définir des budgets, calculer des marges, rédiger et actualiser des devis, mettre à jour le tableau de bord interne de contrôle des marges.

4.3.1.2. Responsable Administratif et Financier

Flamboyant Communication a également le souci de gérer ses ressources financières et administratives. Dans cette optique, l'Agence à responsabiliser un agent 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, à l'exactitude et à 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, la réalité, la régularité et la fiabilité des encaissements et des décaissements.

4.3.1.3. Directeur Artistique

Flamboyant Communication se doit d'être créative ; pour cette raison le recrutement d'un Directeur artistique s'est avéré donc nécessaire. L'objectif étant d'assurer la qualité et l'originalité des prestations de créativité et de publicité. Ce Directeur Artistique a pour missions :

- de coordonner les activités artistiques de l'Agence, notamment les activités de créativité ;
- de veiller aux changements technologiques pour la qualité des prestations de créativité et de publicité ;
- de veiller à la production de créations adaptées aux propositions du Responsable Clientèle.

Le Directeur Artistique pour l'exécution de sa tâche est assisté par un infographiste.

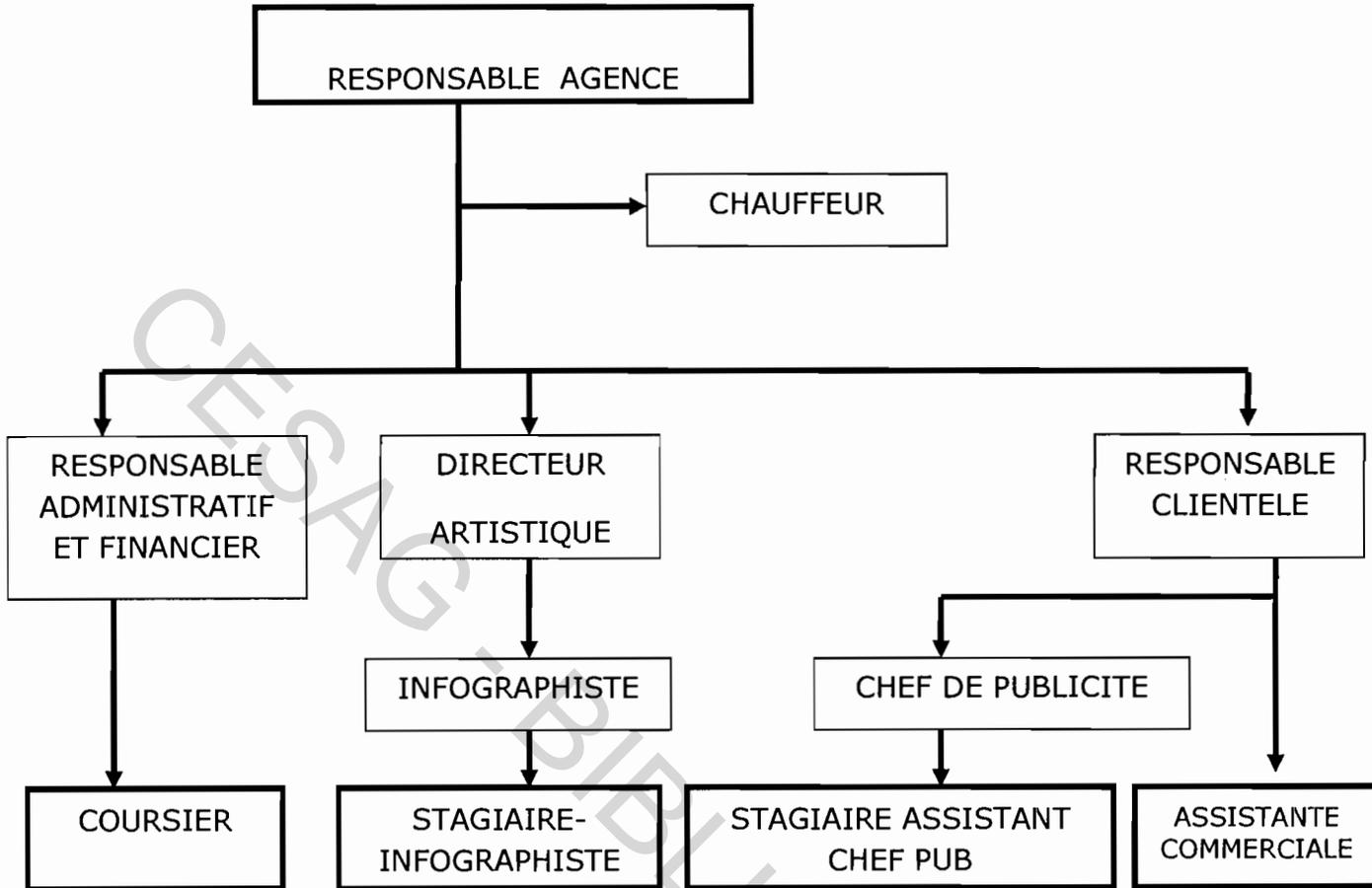
4.3.1.3.1. Infographiste

Ce dernier appuie le Directeur Artistique, ses missions sont essentiellement :

- participer à l'ensemble des activités de la CREA ;
- assurer la veille technologique pour l'amélioration des images ;
- rendre en image les lignes directives proposées par le Chef Publicité et le Responsable Clientèle ;
- exécuter toute autre tâche de création donnée par le Directeur Artistique.

L'organisation de l'Agence de Dakar a été matérialisée dans l'organigramme ci-dessous qui schématise les relations hiérarchiques entre les différents services de l'entreprise.

Figure n°3 : Organigramme de Flamboyant Communication SENEGAL



Source : Direction Générale de Flamboyant Communication (2007 : 6)

4.3.2. Fonctionnement de l'Agence

Le fonctionnement de l'Agence est assez sommaire. A cet effet, pour son fonctionnement, Flamboyant Communication dispose aussi bien de ressources humaines, financières que techniques.

Pour ce qui est des ressources humaines, l'Agence de Dakar emploie un personnel jeune, dynamique et multiculturel recruté directement par voie de tests et d'interviews. Ces agents sont nommés dans les grades et les échelons des trois corps suivants : corps des agents non cadres, corps des agents d'encadrement, corps des agents managers. Chacun de ces corps est divisé en grades et chaque grade comporte des échelons.

Le financement des dépenses est assuré principalement par les produits des activités de l'entreprise et secondairement par la contribution du Groupe.

Du point de vue technique, Flamboyant Communication sensible à la qualité de ses services, s'est dotée d'outils de travail performants et efficaces. L'entreprise a en effet mis à la disposition de son personnel les moyens matériels nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Conclusion

Au regard de ce chapitre nous avons pu présenter l'Agence Flamboyant Communication de Dakar, décrire son organisation et son fonctionnement. L'objet de notre étude portant sur la conception d'un manuel de procédures appliqué au cycle trésorerie, nous examinerons les procédures actuelles de gestion des opérations de trésorerie de Flamboyant Communication afin de déceler les éventuels risques qui pourraient survenir. Après quoi nous serons à même de concevoir un manuel de procédures approprié pour une gestion efficace de la trésorerie de cette entreprise.

Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communication

Au regard de la gestion de sa trésorerie, l'équipe dirigeante de Flamboyant Communication a estimée nécessaire de concevoir 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 d'identifier les dispositifs adéquats pour la maîtrise des risques de trésorerie, 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 d'Agence (RA) et le Responsable Administratif et Financier (RAF), nous ont servis de base pour la description des procédures existantes. Il ressort de ces entretiens que les procédures concernant la gestion de la trésorerie de Flamboyant Communication se résument comme suit :

- procédures d'encaissements ;
- procédures de décaissements ;
- procédure d'approvisionnement de la caisse ;
- et procédure de contrôle 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 Flamboyant Communication à sa clientèle font l'objet d'une facturation. Le recouvrement des créances de l'entreprise se fait par des encaissements en espèces ou par chèques.

5.1.1.1. Les encaissements en espèces

Pour les encaissements en espèces, lorsque le client se présente à l'Agence pour s'acquitter de sa dette en espèces, il présente sa facture ou la proforma relative à la prestation fournie au RAF. Celui-ci 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. 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 et l'EURO.

5.1.1.2. Les encaissements par chèques

L'entreprise n'admet que les chèques payables surplace, les frais d'encaissement des chèques déplacés sont supportés par les clients. Lorsqu'un client veut s'acquitter de sa dette par chèque, il fait parvenir le chèque à l'entreprise. Les chèques sont reçus par le RAF qui les enregistre sur un bordereau dit bordereau de chèques encaissés. Ce dernier établit un reçu de versement chèque qui atteste de la réception d'un chèque, dont il remet l'original au client et garde une copie. A la fin de chaque journée un exemplaire de ce bordereau est tiré et visé par le RAF et le RA, ensuite il est classé par le RAF. Une copie du fichier étant transmise au Directeur Administratif et Financier du groupe. Il faut noter que tout chèque reçu doit être déposé à la banque au plus tard le lendemain avant 12 heures soit par le coursier soit par le RAF. A son retour le déposant présente le bordereau de dépôt de chèque visé par la banque au RA, puis le RAF le classe dans le classeur « banque ».

5.1.2. Les procédures de décaissements

Selon le montant les paiements à Flamboyant Communication se font par caisse ou par chèques. Tous les paiements effectués doivent être motivés et faire l'objet d'une justification. Les justifications admises étant les factures définitives sachant que les factures proforma et les devis ne justifient pas une dépense effective.

5.1.2.1. Les paiements en espèces

Les paiements en espèces pour des dépenses inférieures ou égales à 100 000 FCFA. Dans ce cas de figure le fournisseur ou le prestataire de service à l'échéance de sa créance se présente au RAF qui se réfère au dossier de l'intéressé qui contient :

- la facture certifiée par le bénéficiaire de la prestation ;
- la copie du bon de commande ;
- 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, puis remet les espèces au bénéficiaire du paiement (fournisseur ou prestataire de service) contre décharge de celui-ci sur le bon de caisse dont il lui délivre une copie et conserve l'original 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 RA et après livraison des biens ou services, le RAF prépare les avis de règlement des factures échues qu'il présente au RA 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 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 puis en informe par note le Conseiller Financier du groupe pour approbation. Au cas où

l'approvisionnement est autorisé, 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.

5.1.4. Le contrôle de la caisse

Les opérations initiées à la caisse de Flamboyant Communication font l'objet de plusieurs contrôles.

5.1.4.1. Le contrôle journalier qu'effectue le Responsable d'Agence

En fin de journée le RAF apporte au RA le brouillard de caisse, le billettage de fin de journée, les opérations de banque et le soldes des comptes. Ce dernier imprime le journal de caisse de la période contrôlée et procède à l'inventaire physique des espèces en caisse et à la vérification arithmétique des soldes. Ce contrôle fait l'objet d'un rapport rédigé par le RA qui sera transmis au Directeur Administratif et Financier du groupe.

5.1.4.2. Le contrôle hebdomadaire réalisé par le Directeur Administratif et Financier du groupe

En fin de semaine le Directeur Administratif et Financier du groupe vérifie l'ensemble des encaissements et décaissements hebdomadaires, la situation de la caisse et de la banque, en s'appuyant sur les rapports journaliers de contrôle qui lui ont été transmis par fax. Lors de ce contrôle il vérifie la crédibilité des décaissements et s'assure de la régularité des encaissements. Il adresse ensuite un rapport au Directeur Général et au Conseiller Financier du groupe pour observations.

5.1.4.3. Le contrôle exercé de façon inopinée par le Conseiller Financier du groupe ou le cas échéant par le Directeur Général du Groupe FLAMBOYANT

Ce contrôle est généralement fait par le Directeur Général du groupe s'il est de passage ou le plus souvent de façon inopinée par le Conseiller Financier qui est sur place à Dakar. Ce contrôle consiste à évaluer le suivi des procédures mais aussi et surtout à juger de la situation financière de l'Agence. Lors de ce contrôle les points suivants sont explorés : les opérations de décaissements et d'encaissements, la situation des comptes banques et caisse, l'état des recouvrements des factures impayées, l'encours des décaissements.

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 (annexe 4). Les résultats de ces travaux sont répertoriés dans des tableaux (annexe 5). Après quoi nous distinguerons les dispositifs spécifiques pouvant servir à gérer les risques de trésorerie de Flamboyant Communication.

5.2.1. Identification des risques

Sur la base des informations collectées lors de nos différents entretiens avec le RAF et le RA et à l'aide d'outils d'analyse comme le questionnaire de contrôle interne (QCI) (annexe 1), la grille de séparation des tâches (annexe 2), et le flow- chart (annexe 6, 7, 8, 9, & 10) 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 les risques de chaque étape.

5.2.1.1.1. Emission des factures

Les problèmes qui peuvent survenir à cette étape sont notamment le risque de non-conformité de la facture, de non facturation des prestations fournies, d'erreur de saisie. A cette étape les bonnes pratiques exigent qu'un agent soit responsabilisé pour l'émission des factures et un autre pour la vérification de ces factures ; qu'un modèle de facture soit prédéfinie et conçu, que ce modèle soit sauvegardé sur différents supports, qu'un logiciel de gestion clientèle soit mis en place et utilisé. Afin de s'assurer que l'étape est réalisée conformément aux bonnes pratiques nous vérifierons qu'un modèle de facture existe, que le même modèle est utilisé pour toutes les factures et enfin nous observerons si l'établissement des factures est conjoint à la prestation de service.

5.2.1.1.2. Transmission des factures au client

Les risques liés à cette étape sont essentiellement l'omission, le non recouvrement de certaines factures et l'absence de traçabilité. Les bonnes pratiques préconisent que la facture soit remise contre décharge, que l'entreprise dispose d'un registre « courrier arrivé » spécifiant (le n° d'ordre, la date, le bénéficiaire et le réceptionnaire), de faire et de classer une copie de la facture. De ce fait pour s'assurer de l'état du dispositif mis en place nous allons vérifier l'existence d'un registre « courrier départ », et vérifier que les factures à transmettre sont correctement enregistrées dans ce registre.

5.2.1.1.3. Réception des encaissements en espèces

Les risques liés à cette étape sont le détournement par manipulation des comptes de recettes, et des erreurs ou omissions des recettes dans l'enregistrement. Afin de s'assurer de la maîtrise des risques nous préconisons à la structure d'avoir une caisse réservée uniquement aux recettes, de recommander aux clients de privilégier les règlements par chèque ou virement bancaire, d'instaurer un système de pièces pré numérotées, de mettre en place une procédure d'encaissement des espèces. Pour évaluer le niveau de maîtrise des risques nous allons vérifier l'existence d'une caisse « recettes », vérifier l'existence d'une procédure d'encaissement et l'effectivité de son application.

5.2.1.1.4. Réception de chèques

A cette étape les problèmes qui surviennent le plus souvent sont : la perte de chèque, le détournement de chèque, l'erreur ou l'omission de l'enregistrement et le non-respect de la période concernée à l'enregistrement. Afin d'éviter ces risques les dirigeants doivent définir un seul point de réception des chèques, faire enregistrer les chèques dès leur réception dans un registre, demander aux clients de privilégier les chèques barrés, faire et classer une copie du chèque reçu, mettre en place une procédure d'encaissement par chèque. Ainsi pour nous assurer du degré de maîtrise des risques nous allons vérifier si les chèques sont enregistrés dès leur réception, vérifier l'existence et l'application d'une procédure d'encaissement par chèque et contrôler la réception des chèques.

5.2.1.1.5. Dépôt des chèques ou des espèces en banque

Les risques de cette étape sont le détournement de chèque, le détournement de fonds, les vols, les fraudes ou malversations. Afin de prévenir le risque 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 ; il doit toujours exiger un bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque. Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques en vérifiant le libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et la concordance des montants.

5.2.1.1.6. Approvisionnement de la caisse

Les problèmes qui peuvent survenir sont le retard dans le règlement de dépenses courantes et le détournement de fonds. Pour assurer la maîtrise des risques liés à l'approvisionnement de la caisse il faudrait que le traitement des demandes soit prompt, que l'autorisation d'approvisionnement soit donnée par des personnes nommées à cet effet qu'une double signature soit exigée pour les retraits de fonds. Afin donc d'évaluer le degré de maîtrise des risques nous allons contrôler la prise en charge d'une demande d'approvisionnement de la caisse et estimer la durée du traitement de la demande.

5.2.1.1.7. Sécurisation des fonds de la caisse

Les problèmes qui peuvent survenir dans ce cas sont les vols des valeurs détenues en caisse et le détournement de fonds. Les bonnes pratiques en la matière sont de sauvegarder les actifs de la caisse dans un Coffre- fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes, de limiter le niveau d'encaisse au minimum possible. Afin d'évaluer le niveau de maîtrise des risques nous allons vérifier l'existence d'un dispositif de sécurité, et vérifier s'il a été fixé un niveau d'encaisse maximum à ne pas dépasser.

5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements

La fonction comme toute autre fonction de la gestion de la trésorerie est sujette aux risques. Nous identifierons les risques liés aux différentes étapes de la procédure de décaissement.

5.2.1.2.1. Réception de la facture

A cette étape le risque auquel l'entreprise est exposée est : la perte de factures d'où l'absence de traçabilité. Afin d'éviter ce risque majeur, l'entreprise doit disposer d'un registre « Courrier Arrivée » (avec attribution d'un numéro d'ordre), avoir un logiciel de gestion du courrier, avoir une cellule de gestion du courrier, créer une réception qui ne dépend du RA, mettre en place une procédure de traitement du courrier, avoir un registre « Factures », décharger à la réception des factures, mettre un cachet sur la facture indiquant la date d'arrivée et la personne qui a réceptionné, arrêter les jours de dépôt des factures, faire faire et classer une copie de la facture . Afin de nous assurer de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques nous allons vérifier l'existence d'un registre « Courrier Arrivé », sélectionner un échantillon de factures (une facture par mois) et vérifier leur enregistrement dans le registre.

5.2.1.2.2. Transmission de la facture au RAF

Lors de la transmission de la facture au RAF les problèmes qui surviennent le plus souvent sont le retard dans la transmission (à cause du volume de travail), la corruption, et le favoritisme. Afin de gérer efficacement ces risques des fiches de suivi du courrier arrivé doivent être établies, le temps de traitement doit être indiqué, un cahier de transmission des

factures doit exister, le réceptionnaire de la facture ne doit réceptionner la facture que contre décharge. En outre nous mesurons le niveau de maîtrise des risques en vérifiant l'existence d'un cahier de transmission, et en évaluant le délai de transmission de la facture.

5.2.1.2.3. Enregistrement de la facture

A cette étape les risques sont essentiellement la perte de facture et la fraude. Afin de gérer efficacement cette étape la facture doit être numérotée, enregistrer et copier. Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques identifiés en sélectionnant des factures pour vérifier l'existence de leur copie.

5.2.1.2.4. Vérification de la facture

A cette étape les problèmes qui peuvent survenir sont la non-conformité entre les factures et les BC, les BL, l'existence de facture fictive et le règlement d'une dépense non autorisée. Pour s'assurer de la maîtrise des risques la facture doit être rapprochée des différentes pièces justificatives de la dépense, des personnes habilitées à autoriser les dépenses doivent être désignées, les factures à régler doivent porter un visa d'approbation. Afin d'évaluer le dispositif de vérification de la facture nous allons sélectionner des factures et vérifier l'existence des BC, des BL et des visas.

5.2.1.2.5. Choix des factures à régler

Dans le choix des factures à régler les problèmes qui peuvent survenir sont : la corruption, le favoritisme et la non exhaustivité des paiements. Afin de gérer ces risques les principaux acteurs doivent tenir compte des disponibilités, et des échéances, des priorités. Nous évaluerons la qualité du dispositif mis en place en vérifiant les soldes des comptes de la période et du montant des factures en instances.

5.2.1.2.6. Etablissement de l'Ordre de paiement (OP)

Le principal risque lié à cette étape est l'erreur de saisie. Afin de maîtriser ce risque il est préconisé que les factures soient regroupé par fournisseur. Par ailleurs le contrôle de l'établissement de l'ordre de paiement permet d'évaluer la qualité du dispositif.

5.2.1.2.7. Signature de l'OP

Comme risque lié à cette étape nous avons la fraude. Le rapprochement des montants des factures et des ordres de paiements et l'adoption de la double signature permet d'éviter ce risque. En outre la vérification de la concordance des ordres de paiement et des factures nous permettra d'évaluer la qualité du dispositif.

5.2.1.2.8. Etablissement et signature du chèque

La fraude, le détournement et le cumul de fonctions incompatibles sont les risques liés à cette étape. Néanmoins pour gérer ces risques la préparation et la signature du chèque doivent être faits par des personnes indépendantes, de plus une double signature doit être exigée. Le niveau de maîtrise des risques pourra être évalué en vérifiant le nombre de signatures autorisées, et en vérifiant si le principe de séparation des fonctions est respecté.

5.2.1.2.9. Transmission du chèque au fournisseur

A cette étape les risques sont essentiellement la perte de chèque, et l'absence de traçabilité. Il est alors conseillé pour maîtriser les risques de remettre les chèques en main propre contre décharge au bénéficiaire. L'observation nous permettra d'évaluer la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

5.2.1.2.10. Paiement en espèces

Pour les paiements en espèces le principal problème qui peut survenir est le détournement. Il est alors conseillé de remettre les espèces contre décharge au bénéficiaire. A travers la

sélection d'un échantillon de pièces de caisse nous allons vérifier s'ils sont visés par le bénéficiaire

5.2.1.2.11. Annulation des factures payées

Le double paiement est le principal risque de cette opération, pour y remédier il est conseillé au caissier d'apposer le cachet « payé » sur toute facture réglée. Par la sélection d'un échantillon de factures réglées nous vérifierons si elles portent le cachet annulé, payé.

5.2.1.3. Les risques liés à la comptabilisation des opérations

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

5.2.1.3.1. La comptabilisation des opérations de caisse

Les risques liés à cette étape sont le cumul de fonctions incompatibles, l'omission ou l'erreur lors des imputations, la fraude ou la malversation et le détournement. Pour maîtriser ces risques les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse doivent être séparées, l'enregistrement des opérations doit se faire de façon chronologique et quotidiennement, le compte caisse doit être débité des versements et crédité des règlements, un contrôle régulier doit être effectué. Et pour évaluer le niveau de maîtrise des risques nous allons vérifier la séparation des fonctions, vérifier la fréquence des enregistrements des opérations de trésorerie, sélectionner des opérations et vérifier leur imputation dans les comptes caisse.

5.2.1.3.2. La comptabilisation des opérations de banque

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

5.2.1.4. Les risques liés au contrôle des avoirs

Le contrôle des avoirs concerne non seulement le contrôle des existants physiques mais aussi le rapprochement bancaire.

5.2.1.4.1. Contrôle des existants physiques de la caisse

Pour cette étape les problèmes qui surviennent sont en général l'écart entre les actifs disponibles et les soldes, la fraude, la malversation et le vol, le cumul de fonctions incompatibles. Un bon contrôle des existants physiques n'est assuré que si la Direction de l'Agence fait effectuer régulièrement l'inventaire physique de la caisse, que si elle sépare les fonctions de tenue et de contrôle de caisse. Aussi les pièces comptables doivent rapprochées des pièces de caisse, des contrôles inopinés de la caisse doivent être institués. Ainsi pour mesurer le degré d'exposition de l'entreprise aux risques identifiés nous allons contrôler l'exécution de la procédure de contrôle, la fréquence des contrôles, la nature des contrôles.

5.2.1.4.2. Rapprochement bancaire

Lors d'un rapprochement bancaire les problèmes auxquels l'entreprise est exposée sont les erreurs d'imputation, l'omission de certaines opérations, la non traçabilité des opérations, le détournement et fraude. Les bonnes pratiques préconise que les rapprochements bancaires soient faits tous les mois, que le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise soient rapproché du relevé émis par la banque. Nous évaluerons le dispositif de maîtrise des risques liés au rapprochement bancaire en vérifiant l'exhaustivité des rapprochements bancaires, et l'exactitude des rapprochements bancaires.

5.2.2. Etat des lieux des forces et faiblesses

La fiabilité des procédures s'apprécie à travers leur capacité à minimiser l'impact et la survenance du risque. La phase d'analyse des risques qui débute par leur identification s'achève par l'état des forces et faiblesses réelles ou potentielles. Pour ce faire nous avons utilisé le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA) (annexe 5). Suite au TFfA, nous

procédons à l'évaluation du contrôle interne qui va nous permettre de déceler les risques réels liés aux procédures existantes.

5.2.2.1. Evaluation du contrôle interne

L'évaluation consiste à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne, il s'agira de donner notre opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables. L'évaluation du contrôle interne nous permettra de dégager les forces et les faiblesses du système, elle nous permettra par ailleurs de détecter les risques liés à la gestion de la trésorerie de Flamboyant Communication (annexe 4).

5.2.2.1.1. Evaluation des procédures d'encaissement

A Flamboyant Communication le principe de séparation des caisses n'est pas respecté. Il est institué en effet une caisse unique, seule habilitée à recevoir tous les versements et encaissements en espèces et à effectuer les paiements en espèces. Tous les encaissements effectués par l'entreprise sont matérialisés par un reçu. Nous avons pu constater que toutes les prestations fournies par l'entreprise sont effectivement facturées. Néanmoins il n'existe aucune sauvegarde externe du modèle de facture. Au titre des points faibles nous avons pu constater à travers l'observation que l'entreprise ne dispose d'aucun coffre fort ce qui l'expose d'avantage aux risques de vols et de détournements. L'analyse de la grille de séparation des fonctions a révélé qu'il ya cumul de fonctions incompatibles. La fréquence des contrôles de la caisse sont très faible, en ce qui concerne le contrôle inopiné de la caisse, il n'a pas encore eu lieu depuis la création de l'Agence de Dakar. 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. Pour un encaissement par chèque nous avons pu constater que les chèques sont directement reçu par le RAF, l'examen de 10 encaissements par chèque a révélé que seulement 4 chèques ont été enregistrés dès leur réception, 8 ont été photocopiés par contre aucune mention n'est reportée sur la copie des chèques.

5.2.2.1.2. Evaluation des procédures de décaissement

La principale force de la fonction de décaissement au sein de Flamboyant Communication 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 30 factures réglées, il existe effectivement des ordres de paiement visés, par contre sur ces 30 factures, 11 seulement sont rattachées aux BC et aux BL. Les factures payées ne sont pas annulées il peut donc y avoir risque de double paiement. Une seule signature est autorisée pour les chèques et afin d'éviter les risques de détournement et malversation la garde des chèques a été confié au RAF. 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 ya 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 l'agent chargé des opérations de banque qui établit les états de rapprochement et ceux-ci ne sont pas régulièrement vérifiés.

L'évaluation qui a été faite contribuera à améliorer les dispositifs de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés par Flamboyant Communication. Pour chaque faiblesse constatée lors de l'évaluation du contrôle interne, nous établissons une Feuille de Révélation et d'Analyse des problèmes (FRAP). Les recommandations issues de ces FRAP nous ont permis d'identifier des dispositifs spécifiques de gestion des risques identifiés. En se référant aux bonnes pratiques de gestion de la trésorerie nous rédigerons de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité des procédures du cycle trésorerie. Les dispositifs spécifiques retenus pour les nouvelles procédures sont répertoriés dans les tableaux 12, 13, 14, 15, 16 (annexe 5). Ces procédures seront présentées dans le chapitre 6. Auparavant définissons les orientations du manuel de procédures à concevoir.

5.3. Orientations du manuel de procédures

Pour définir les orientations du manuel de procédures du cycle trésorerie de l'Agence Flamboyant Communication Dakar, nous sommes entretenus avec le Conseiller Financier du Groupe. Ce dernier qui assure les fonctions d'Administrateur Général de l'Agence de Dakar est le commanditaire de cette mission. Avec lui nous avons défini les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures, pour la suite il nous laisse la latitude de mener à bien notre mission, afin de lui présenter des résultats pour l'amélioration des procédures même si cela devra engager un renforcement du personnel de l'entreprise. Par ailleurs il a encouragé la Responsable Administratif et Financier à participer activement à la réussite de cette mission.

5.3.1. 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 mis en place pour assurer une performance optimale de la trésorerie. Par ailleurs le manuel de procédures doit permettre tant au staff qu'aux personnes extérieures ou nouvellement recrutées, 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.

5.3.2. Contenu et forme du manuel de procédures

Le conseiller Financier du Groupe voudrait que le manuel de procédures ait un contenu accessible et compréhensible par tous. 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 présentent 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.

5.3.3. Structure du manuel de procédures

Le contenu et la forme du manuel de procédures étant définis, nous devons, en accord avec le Conseiller Financier du Groupe, définir la structure du manuel afin d'entamer la rédaction des procédures. Les tableaux ci après illustrent les propositions faites au Conseiller Financier.

Tableau n° 18 : Proposition n° 1 de structure

	Procédure :		Mise à jour	
	Sous procédure :			
	Fonction :		Folio	
Réf tâche	Description	Fait par	Délai	Matérialisé par

Source : nous même

Tableau n° 19 : Proposition n° 2 de structure

	Manuel des procédures		Référence :	
	Cycle :		Fiche :	
			Mise à jour :	
Procédure :				
Opérations	Intervenants	Description des tâches	Supports	

Source : nous même

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

La proposition n°1 a l'avantage de présenter le délai de réalisation de la tâche à exécuter ; néanmoins, elle apparaît plus surchargée, et exige un effort supplémentaire de compréhension.

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

La proposition n°2 offre une plus grande lisibilité et apparaît plus compréhensible ; la priorité de l'agent est d'identifier rapidement la tâche à exécuter, les personnes qui interviennent pour la réalisation de la tâche, la manière dont elle est réalisée et les supports permettant sa réalisation.

Sur la base de nos suggestions le choix du Conseiller Financier du Groupe s'est porté sur la proposition n° 2.

5.3.4. Validation du manuel de procédures

Les procédures rédigées et le manuel élaboré en y intégrant toutes ses composantes, nous l'avons soumis à l'équipe dirigeante de Flamboyant Communication pour approbation. Au cours de la réunion de validation du projet de manuel de procédures qui a réuni le Conseiller Financier du groupe, le Responsable d'Agence, le Responsable Administratif et Financier, nous avons présenté les résultats de nos investigations. A part la divergence d'opinion concernant l'association d'un autre responsable à la signature des chèques, notre projet de manuel de procédures a obtenu l'assentiment général. Malgré nos explications sur le bien fondé d'une double signature le Conseiller Financier du Groupe maintient son désir d'être seul signataire. Nous avons promis de tenir compte de la préoccupation du Conseiller Financier pour le manuel de procédures définitif, pour ce faire nous allons maintenir une seule signature pour les chèques mais le RAF serait le seul détenteur des chèques.

Conclusion

Le groupe Flamboyant Communication présente de façon quasi caricaturale la concentration des pouvoirs par un groupe de personnes mais également l'insuffisance du contrôle interne susceptible de garantir la fiabilité de l'information produite. Les dirigeants ont pris conscience du fait qu'ils doivent considérer la vulnérabilité de l'entité à des actions frauduleuses et prendre des mesures correctives. Le manuel de procédures que nous avons conçu pour l'Agence de Dakar du groupe Flamboyant Communication s'inscrit dans cette perspective, ce manuel validé, il s'agira à présent de le mettre à la disposition de ses utilisateurs.

Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures du cycle trésorerie de Flamboyant Communication

Le manuel de procédures que nous venons de concevoir une fois validé doit être mis à la disposition de ses utilisateurs pour que les mesures correctrices soient rapidement prises. La mise à disposition du manuel de procédures se fera par le biais de la publication officielle des résultats de notre mission. Ce chapitre nous permettra d'aborder les aspects liés à la diffusion du manuel de procédures mais aussi d'émettre les directives concernant sa mise en œuvre.

6.1. Diffusion du manuel de procédures et formation

Nous avons convenu avec le Conseiller Financier que le manuel serait diffusé sur support papier. Mais le Conseiller Financier souhaiterait avoir également en sa possession la version électronique de ce manuel afin de le transmettre à sa hiérarchie et éventuellement de le mettre en ligne. Ceci en vue de favoriser les échanges entre les différentes agences, mais également d'harmoniser les modes d'exécution des tâches de gestion de la trésorerie de l'ensemble du Groupe. En ce qui nous concerne, nous avons demandé au Conseiller Financier de nous fournir la liste des personnes devant prendre connaissance des résultats de nos travaux. Il s'agira donc pour nous de présenter les procédures rédigées à ces personnes que sont le Conseiller Financier, le Responsable d'Agence et le Responsable Administratif et Financier.

6.1.1. Présentation du manuel des 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.

 Flamboyant <small>Agence Conseil en Communication et Marketing</small>	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 1 TRESO
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Index des procédures	

PROCEDURES

INDEX

Gestion de la caisse	TRESO- 01
Approvisionnement de la caisse	TRESO- 02
Recouvrement des créances	TRESO- 03
Règlement de factures par banque	TRESO- 04
Règlement de factures par caisse	TRESO- 05
Gestion des comptes bancaires	TRESO- 06

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL	DES	REF : 2
	PROCEDURES		TRESO- 01
	GESTION DE LA	TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	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

 Flamboyant <small>Agence Conseil en Communication et Marketing</small>	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 3 TRESO – 01
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Gestion de la caisse	

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

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"> - édite 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 »

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL	DES	REF : 4
	PROCEDURES		TRESO- 02
	GESTION DE LA		Mise à jour :
	TRESORERIE		octobre 2009
	Approvisionnement de la		
	caisse		

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Approvisionner la caisse de Flamboyant Communication 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 Vingt Cinq Mille (25 000) 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 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

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 5 TRESO- 02
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Approvisionnement de la caisse	

5. Description de la procédure

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 ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêté de caisse ; - Brouillard de caisse ;

		<ul style="list-style-type: none"> - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de l'approvisionnement, autres recettes, sous total, dépenses justifiées, solde théorique, solde en caisse ; - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pièces de caisse
Etablissement de l'ordre de paiement	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - établit 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

	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 6 TRESO-03
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	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'Agence.

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 ;
- 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'agence.
- 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.
- Le responsable administratif et financier assiste les chefs de publicité dans le recouvrement des créances grâce à un échéancier de règlement client géré sous SAARI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	MANUEL DES		REF : 7
	PROCEDURES		TRESO – 03
	GESTION DE LA TRESORERIE		Mise à jour :
	Recouvrement des créances		octobre 2009
	Sous procédure n° 1	Encaissement par chèque	

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

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 Agence ; - fait une copie du chèque sur lequel il précise les factures Agence que règle-le (s) chèque(s) du client ; - enregistre le règlement dans le journal banque ; - classe une copie dans le chrono banque et transmet une autre copie au chef de publicité ; - établit 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	<ul style="list-style-type: none"> - classe le bordereau de remise avec les copies de chèque ; 	Classeur « chèques encaissés »

	MANUEL DES		REF : 8
	PROCEDURES		TRESO – 03
	GESTION DE LA TRESORERIE		Mise à jour : octobre 2009
Recouvrement des créances			
	Sous procédure n° 2	Encaissement par chèque	

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 pour l'agence ; - 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

	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 9 TRESO-04
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Règlement des factures par banque	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Régler les factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées à ordre de paiement de l'Agence.

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 minimales ;
- il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles.

4. REGLES DE GESTION

- Le règlement des factures se fait par programmation hebdomadaire.
- Les factures doivent être certifiées, liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL, et d'une copie du contrat de services ou de fournitures et 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

 <p>Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing</p>	<p>MANUEL DES PROCEDURES</p>	<p>REF : 10 TRESO- 04</p>
	<p>GESTION DE LA TRESORERIE</p>	<p>Mise à jour : octobre 2009</p>
	<p>Règlement des factures par banque</p>	

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

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 à l'Agence ; - 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 ; - établit 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

		<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>

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 11
	GESTION DE LA TRESORERIE	TRESO- 05
	Règlement des factures par caisse	Mise à jour : octobre 2009

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Régler en espèces les factures reçues par l'Agence.

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 (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de document de paiement de dépense fictive) sont nulles ou minimales ;
- 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 hebdomadaire.
- Les factures doivent être certifiées, liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL et 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 ».

	MANUEL DES	REF : 12
	PROCEDURES	TRESO- 05
	GESTION DE LA	Mise à jour :
	TRESORERIE	octobre 2009
	Règlement des factures par caisse	

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

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

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL	DES	REF : 13
	PROCEDURES		TRESO -06
	GESTION DE LA	TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Gestion des comptes bancaires		

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Permettre le suivi des opérations de banque (dépôts, retraits), mais aussi rapprocher les relevés bancaires des comptes banque tenus par l'entreprise.

2. CHAMP D'APPLICATION

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

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure vise à s'assurer :

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

4. REGLES DE GESTION

- Le RA et le RAF sont les seuls signataires autorisés (signatures conjointes) à engager les dépenses.
- Le Directeur Général du groupe et le Conseiller Financier (signataire suppléant) sont les seuls signataires autorisés à mouvementer les comptes bancaires de l'Agence.
- Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire.
- Le comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants.
- Chaque journal de banque est arrêté mensuellement par le comptable et contrôlé par le responsable administratif et financier.
- Un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par l'assistant du RAF, et contrôlé par le Comptable et le responsable administratif et financier.
- Le Comptable prépare la situation hebdomadaire de trésorerie à présenter au Responsable Administratif et Financier et au Responsable d'Agence.

 Flamboyant Agence Conseil en Communication et Marketing	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 14 TRESO -06
	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : octobre 2009
	Gestion des comptes bancaires	

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Etablissement de l'état de rapprochement	L'Assistant	<ul style="list-style-type: none"> - pointe sur le relevé bancaire édité par la banque, sur le journal de banque tenu par l'Agence et sur le précédent rapprochement bancaire, les écritures inscrites sur le relevé bancaire, et qui trouvent leur correspondant sur le journal de banque du mois ou sur le rapprochement bancaire du mois précédent, dans la partie droite « débits passés dans nos livres et non crédités par la banque » ; - effectue les réajustements nécessaires de sorte que les soldes soient égaux et contraires ; - indique le mois pour lequel est effectué le rapprochement bancaire, le nom de la banque et le numéro de compte bancaire ; - signe l'état de rapprochement bancaire et le transmet au RAF. 	le relevé bancaire à la date de rapprochement le journal de banque pour la même période l'état de rapprochement bancaire du mois précédent
Vérification de l'état de rapprochement bancaire	Le RAF	<ul style="list-style-type: none"> - approuve et vise le rapprochement et le remet au comptable pour classement dans le chrono des états de rapprochements bancaires. 	l'état de rapprochement bancaire
Régularisation	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - passe les écritures de régularisation. <p><i>Les erreurs commises par la banque et détectées lors du rapprochement bancaire, doivent faire l'objet d'une réclamation auprès de la banque</i></p>	l'état de rapprochement bancaire

6.1.2. Formation

Lors de la validation du manuel de procédure, son principal utilisateur (RAF) a semblé comprendre le fond de ce document. Mais étant donné que, pour la parfaite mise en œuvre de ce document, il devra s'adjoindre d'autres personnes et pour permettre à ceux-ci d'avoir le même niveau de compréhension. Pour ce faire, les principaux concernés devront être formés à l'utilisation de ce manuel de procédures.

6.2. 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 de Flamboyant Communication afin que la mise en œuvre de cet outil soit effective.

6.2.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général

Le groupe Flamboyant Communication doit revoir l'organisation du travail de l'Agence de Dakar en procédant à un renforcement du personnel (recrutement d'un assistant et d'un Comptable pour le SAF), ceci en vue d'une amélioration de ses capacités et pour réduire les risques d'incompatibilité de postes. Par ailleurs nous incitons la Direction générale à mettre en place, d'une part, un système d'information performant pour assurer la fluidité des informations entre les différents services et, d'autre part, un logiciel de gestion de la clientèle. En outre, afin d'assurer la sécurité des valeurs en caisse, la Direction Générale doit mettre à la disposition de l'Agence de Dakar un coffre fort au plus tôt.

Par ailleurs, pour assurer leur efficacité les procédures doivent être régulièrement mises à jour. 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.

6.2.2. Recommandations à l'endroit du Responsable d'Agence

L'Agence de Dakar doit mettre en place une caisse destinée uniquement aux dépenses et une autre destinée aux recettes. Le responsable d'Agence doit veiller au contrôle régulier et inopiné de la caisse pour éviter toute tentative de fraude et de détournement.

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

Dans le cadre de la gestion de la trésorerie, le Responsable Administratif et Financier de Flamboyant Communication doit se faire assister par au moins deux personnes notamment un Assistant et un Comptable. Le RAF devra définir parfaitement les tâches de chacun d'entre eux pour éviter toute confusion de poste. Aussi, il doit s'assurer que la gestion de la trésorerie se fait quotidiennement et de façon rigoureuse.

Conclusion

De ce qui précède force est de reconnaître que la conception du manuel de procédures du cycle trésorerie répond à un besoin réel de restructuration de l'Agence Flamboyant Communication Dakar. Nous l'avons conçu de sorte qu'il soit compréhensible par tous. De plus, ce manuel ne sera pas seulement la propriété de l'Agence mais de l'ensemble du Groupe.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter l'entité auditée dans sa globalité et d'analyser les activités de trésorerie qui y sont menées.

Pour la conception du manuel de procédures du cycle trésorerie nous avons procédé à l'inventaire puis à l'évaluation des procédures existantes afin de déceler les dysfonctionnements du système de contrôle interne ; et enfin nous avons proposé des dispositifs spécifiques pour la résolution de ces dysfonctionnements.

Par la suite nous avons proposé à Flamboyant Communication un manuel de procédures adapté à la gestion de sa trésorerie. Ce document permettrait au personnel de l'entreprise d'avoir une vue large des procédures de gestion de la trésorerie : une description des tâches à exécuter, les intervenants ainsi que les outils et les supports à utiliser.

Néanmoins une chose est de disposer d'un manuel de procédures et l'autre est de l'appliquer. Les résultats de cette étude ne seront utiles à Flamboyant Communication que si le manuel conçu est effectivement mis en œuvre par son personnel.

Conclusion générale

La finalité des entreprises est de créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes. En outre la trésorerie d'entreprise est tellement importante 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. Ainsi partant de l'analyse du processus de gestion de la trésorerie, nous avons pu concevoir le manuel de procédures de Flamboyant Communication. De plus les objectifs de contrôle interne formulés serviront à réaliser à la fois tous les objectifs annoncés de l'entreprise en rendant des arbitrages nécessaires entre eux, de plus les difficultés et les risques ont été analysé avec une vue à long terme.

Pour des raisons pratiques, nous avons dû délimiter le champ de notre étude aux encaissements et aux décaissements ; par ailleurs, dans la démarche de conception, pour l'étape d'élaboration de la cartographie des risques, nous nous sommes limités à l'identification et à l'évaluation des risques. La démarche de conception mise en place a consisté à mettre en œuvre les différentes méthodes d'évaluation des procédures, d'identification et d'analyse des risques. A travers cette étude, nous avons pu constater que le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du Service Administratif et Financier de Flamboyant Communication pour la gestion de la trésorerie comporte des lacunes pouvant générer des retards dans l'accomplissement de certaines tâches et des risques non moins importants.

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 matérielle ou humaine ou encore d'une simple erreur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Liste des annexes

- Annexe 1** : Questionnaire de contrôle interne
- Annexe 2** : Grille de séparation des tâches
- Annexe 3** : Guide d'entretien
- Annexe 4** : Tableaux des forces et faiblesses apparentes (TFfA)
- Annexe 5** : Tableaux d'identification des dispositifs spécifiques de maîtrise des risques
- Annexe 6** : Flow-chart sur la gestion de la caisse
- Annexe 7** : Flow- chart sur l'approvisionnement de la caisse
- Annexe 8** : Flow- chart sur les règlements des fournisseurs
- Annexe 9** : Flow- chart sur le recouvrement des créances
- Annexe 10** : Flow- chart sur la gestion des comptes bancaires
- Annexe 11** : Fiche de billettage
- Annexe 12** : Bon de caisse
- Annexe 13** : Bon de commande
- Annexe 14** : Bon de livraison
- Annexe 15** : Bon de paiement Chèque
- Annexe 16** : Fiche de demande de sortie de fonds Administration de la Direction Générale du Groupe (ADG)
- Annexe 17** : Fiche de demande de sortie de fons gestion courante de l'Agence
- Annexe 18** : Fiche d'engagement des dépenses
- Annexe 19** : Fiche d'imputation comptable
- Annexe 20** : Ordre de paiement
- Annexe 21** : Reçu de versement chèque
- Annexe 22** : Reçu de versement espèce
- Annexe 23** : Fiche de décharge

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

1. Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive.
- B. S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles.
- C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes.

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement

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

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

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

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

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

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

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

2. Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

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

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 1)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
	Rubrique : <i>Décaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils numérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		X X		Souvent défaillant	
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?			X		
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X			
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X X		Pas toujours	

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		Exercice		
		Rubrique : Décaissement			
Objectifs de contrôle :					
B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X		Chef d'agence Directeur Général RAF	
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?		X	X		
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			

		X		En fonction des montants	
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?			X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 3)

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

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	folio
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique :	

Objectifs de contrôle :

S'assurer d'une séparation adéquate des fonctions incompatibles

Fonctions	PERSONNES CONCERNEES				
	RAF	Chef publicité	Respons able clientèle	RA	Conseiller Financier
1. Tenue de la caisse encaissement	X				
2. Tenue de la caisse décaissement	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				
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				
12. Annulation des pièces justificatives				X	
13. Liste des chèques reçus au courrier	X				
14. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces (*)		X			

Conception d'un manuel de procédures appliqué au cycle trésorerie de Flamboyant Communication

15. Tenue des comptes clients	X		X		
16. Tenue des comptes fournisseurs	X	X			
17. Emissions d'avoirs			X		
18. Approbation des avoirs	X				
19. Réception des relevés bancaires	X				
20. Préparation des rapprochements de banque	X				
21. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie	X				X
22. Accès à la comptabilité générale	X				X
23. Ténue du journal des ventes	X		X		
24. Préparation des décomptes et factures clients	X	X	X		

(*) Aucune personne n'est désignée spécifiquement pour cette opération, le chauffeur est le plus souvent chargé des dépôts de chèques ou d'effets à la banque.

Guide d'entretien

Questions	Cible	Service ciblé
En quoi les informations sur la trésorerie vous intéressent?	RAF, RA	SAF
Quelles sont les procédures de trésorerie de l'entreprise ?	RAF	SAF
Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?	RAF	SAF
En quoi consiste votre travail ?	RAF, RA, CF	Tous les services
Quel est le résultat visé ?	RAF, RA, CF	Tous les services
Pouvez-vous nous décrire les principales tâches de chaque procédure ?	RAF	SAF
Quels sont les supports utilisés pour l'exécution des tâches ?	RAF	SAF
D'où proviennent les informations que vous recevez ?	RAF	SAF
Quand sont-elles disponibles ?	RAF	SAF
Vérifier vous l'exactitude des informations reçues ?	RAF, RA, CF	Tous les services
Quels sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?	RAF	SAF
Quels sont les contrôles prévus ?	RAF, RA	SAF
Quelle appréciation faites-vous du système de collecte de recettes ?	RAF, RA, CF	Tous les services
Quelle appréciation faites-vous du système de paiement des dépenses?	RAF, RA, CF	Tous les services
Quelles sont vos attentes par rapport au nouveau manuel de procédures ?	RAF, RA, CF	Tous les services

Annexe 4 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

Tableau n° 8 : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes des encaissements

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TffA							
Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaire
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
Emission des factures	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures sont systématiquement émises pour chaque prestation ; - s'assurer que les factures émises sont vérifiées ; 	<ul style="list-style-type: none"> - prestation non facturée ; - non conformité de la facture ; - erreur de saisie ; 	<ul style="list-style-type: none"> - responsabiliser un agent pour l'émission des factures et un autre pour la vérification de ces factures ; - avoir un modèle de facture prédéfinie ; - sauvegarder ce modèle sur différents supports ; - avoir un logiciel de gestion clientèle. 	F	<ul style="list-style-type: none"> - toutes les prestations fournies sont facturées ; 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le responsable clientèle veille à ce que les factures soient correctement établies au nom du client ;
Transmission des factures au client	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures sont effectivement 	<ul style="list-style-type: none"> - omission et non recouvrement de certaines 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un registre « courrier départ » (spécifiant le n° 	F	<ul style="list-style-type: none"> - les factures émises parviennent 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable clientèle quand ce n'est pas lui qui transmet la facture s'assure

	transmises au client ;	factures ; - absence de traçabilité (date de transmission, etc.	d'ordre, la date, le bénéficiaire et le réceptionnaire) ; - remettre la facture contre décharge ; - faire et classer une copie de la facture.		au client ce qui favorise les recouvrements ;		au téléphone que le client la reçoive.
Réception des encaissements en espèces	- s'assurer que les recettes sont sécurisées ;	- 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	- mauvaise gestion de la caisse ; - risques de détournement.	Elevé	- 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 ;	- perte de chèque ; - détournement de chèque ; - erreurs ou	- mettre en place une procédure d'encaissement par chèque.	f	- perte de chèque ; - omission de la période de réception ;	Elevé	- personne n'est responsabilisé pour la réception des chèques

		<ul style="list-style-type: none"> omission de l'enregistrement - non-respect de la période concernée à l'enregistrement 					
Dépôt des chèques ou 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 ; - vols ; - fraude ou malversation. 	<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 versement du chèque ou des espèces visé par la banque. 	f	<ul style="list-style-type: none"> - vols ; 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le chauffeur est généralement informé au préalable du départ pour la banque ;

<p>Approvisionnement de la caisse</p>	<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 	<p>f</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le besoin peut être irréal 	<p>Faible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - lorsque la demande est introduite le RA ne vérifie pas toujours les soldes de la caisse.
<p>Sécurisation des fonds de la caisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - s'assurer que les risques de vols sont minimales ; 	<ul style="list-style-type: none"> - vols des valeurs détenues ; - détournement de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> - sauvegarder les actifs de la caisse dans un Coffre- fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes ; - limiter le niveau d'encaisse au minimum possible. 	<p>f</p>	<ul style="list-style-type: none"> - exposition aux vols et aux détournements. 	<p>Elevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un petit coffre conserve les valeurs de la caisse, avec comme seul système de sécurité qu'une clé.

Source : nous même

Tableau n° 9: 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 	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 ; - les factures sont enregistrées dans un cahier mais aucune observation n'est mentionnée sur la facture même ; - les factures peuvent être déposées tous les jours à l'Agence.

			<ul style="list-style-type: none"> « Factures » ; - décharger à la réception ; - arrêter les jours de dépôt des factures. 				
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 que l'on ait des traces des factures ; 	<ul style="list-style-type: none"> - perte de facture ; 	<ul style="list-style-type: none"> - numérotée la facture et en faire une copie ; - enregistrement 	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.

		<ul style="list-style-type: none"> - fraude. 	de la facture reçue.				
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 ; - fraude. 	<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 ; - apposition d'un visa d'approbation sur toute demande de paiement autorisé ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - évite les paiements fictifs 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le conseiller financier est très regardant sur les paiements ;
Choix des factures à régler	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'exhaustivité des paiements ; 	<ul style="list-style-type: none"> - corruption ; - favoritisme ; 	<ul style="list-style-type: none"> - tenir compte des disponibilités ; 	F	<ul style="list-style-type: none"> - traitement équitable des fournis- 	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - les factures sont réglées dans la mesure du possible et des priorités ;

	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les risques de corruption sont nuls ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la non exhaustivité des paiements ; 	<ul style="list-style-type: none"> - tenir compte des échéances ; - tenir compte des priorités ; 		seurs ;		
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 dépense; 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le responsable d'Agence vérifie les montants inscrits ; - l'OP est visé par le RAF et le RA.
Etablissement et signature du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer qu'il n'y a pas cumul de fonctions ; - s'assurer que les risques de malversation 	<ul style="list-style-type: none"> - fraude et détournement ; - cumul de fonctions. 	<ul style="list-style-type: none"> - préparation et signature du chèque par des personnes indépendantes ; 	f	<ul style="list-style-type: none"> - une seule signature autorisée 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le Conseiller Financier est seul habilité à signer les chèques.

	sont minimales.		- 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	- le fournisseur est convoqué au téléphone par le RAF pour le retrait de son chèque ;
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.	Elevé	- les factures réglées ne sont pas annulées.

Source : nous même

Tableau n° 10: 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 exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. 	<ul style="list-style-type: none"> - cumul de fonctions ; - omission ou erreur ; - fraude ou malversation, détournement. 	<ul style="list-style-type: none"> - séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologique les opérations ; - le compte caisse débité des versements et crédité des règlements ; - contrôle régulier 	f	<ul style="list-style-type: none"> - malversations dans les écritures ; - erreurs ou omission. 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - il y'a cumul de fonctions : le caissier est en même temps le comptable.

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	<ul style="list-style-type: none"> - il y'a cumul de fonctions : le comptable qui effectue les états de rapprochements bancaires.
---	---	---	--	---	--	-------	--

Source : nous même

Tableau n° 11: 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 minimales. 	<ul style="list-style-type: none"> - écart entre les actifs disponibles et les soldes ; - fraude, malversation et vol ; - cumul de fonctions incompatibles ; - erreur d'écriture. 	<ul style="list-style-type: none"> - effectuer régulièrement l'inventaire physique de la caisse ; - séparer les fonctions de tenue et de contrôle de caisse ; - toujours rapprocher les documents comptables des pièces de caisse ; - faire des contrôles inopinés de la caisse. 	F	<ul style="list-style-type: none"> - risque de détournement est élevé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - les contrôles sont presque inexistants.
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer du suivi des 	<ul style="list-style-type: none"> - erreurs d'imputation 	<ul style="list-style-type: none"> - effectuer régulièrement des rapprochements 	F	<ul style="list-style-type: none"> - pas de suivi des opérations de 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - les rapprochements bancaires ne sont pas réguliers.

	comptes bancaires ; - s'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée.	; - omission de certaines opérations ; - non traçabilité des opérations ; - détournement et fraude.	bancaires (mensuellement) ; - rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise.		banque.		
--	--	--	--	--	---------	--	--

Source : nous même

Annexe 5 : Identification des dispositifs spécifiques de maîtrise

Tableau n° 12: Dispositifs spécifiques pour la gestion de la caisse

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Tenue quotidienne de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'un assistant pour le RAF qui jouera le rôle de caissier ; - Recrutement d'un Comptable pour la comptabilisation des opérations de trésorerie ; - Séparer la caisse de recettes de celle de dépenses. 	Systeme
Sécurisation des actifs de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Achat d'un coffre fort ; - Séparer la détention du code et de la clé du coffre 	Systeme
Contrôle de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Désigner des personnes chargées du contrôle de la caisse ; - Faire des contrôles réguliers de la caisse ; - Faire des contrôles inopinés 	Procédure

Source : nous même

Tableau n° 13: Dispositifs spécifiques pour l'approvisionnement de la caisse

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Autorisation de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier toujours le niveau d'encaisse détenue ; - Vérifier la conformité des soldes théorique et réel 	Procédure
Préparation du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de préparation de chèque 	Systeme
Signature du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoindre une autre signature à celle du Conseiller Financier 	Systeme
Encaissement du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - Ne jamais prévenir au préalable le chauffeur du départ pour la banque, et différer les jours de retrait 	Systeme

Source : nous même

Tableau n° 14: Dispositifs spécifiques pour le recouvrement des créances

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Enregistrement des espèces	– Faire les imputations au fur et à mesure des encaissements en fin de journée	Procédure
Réception de chèques	– Double enregistrement des chèques par l'Assistant et le RAF	Procédure
Emission des factures	– Disposer d'une sauvegarde externe du modèle de facture ; – Toutes les factures doivent être pré numérotées	Système

Source : nous même

Tableau n° 15: Dispositifs spécifiques pour le règlement des fournisseurs

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Règlement par chèque	– Réglementer le choix des factures à payer ; – Vérifier la conformité des factures et des BC /BL ; – Vérifier la cohérence des montants ; – Les ordres de paiements à signer doivent être accompagnés des factures, des BC, des BL ; – Annuler les factures réglées.	Procédure
Règlement en espèces	– Pré numérotés les bon de caisse ; – Annuler les factures réglées	Procédure

Source : nous même

Tableau n° 16: Identification des dispositifs spécifiques pour la gestion des comptes bancaires

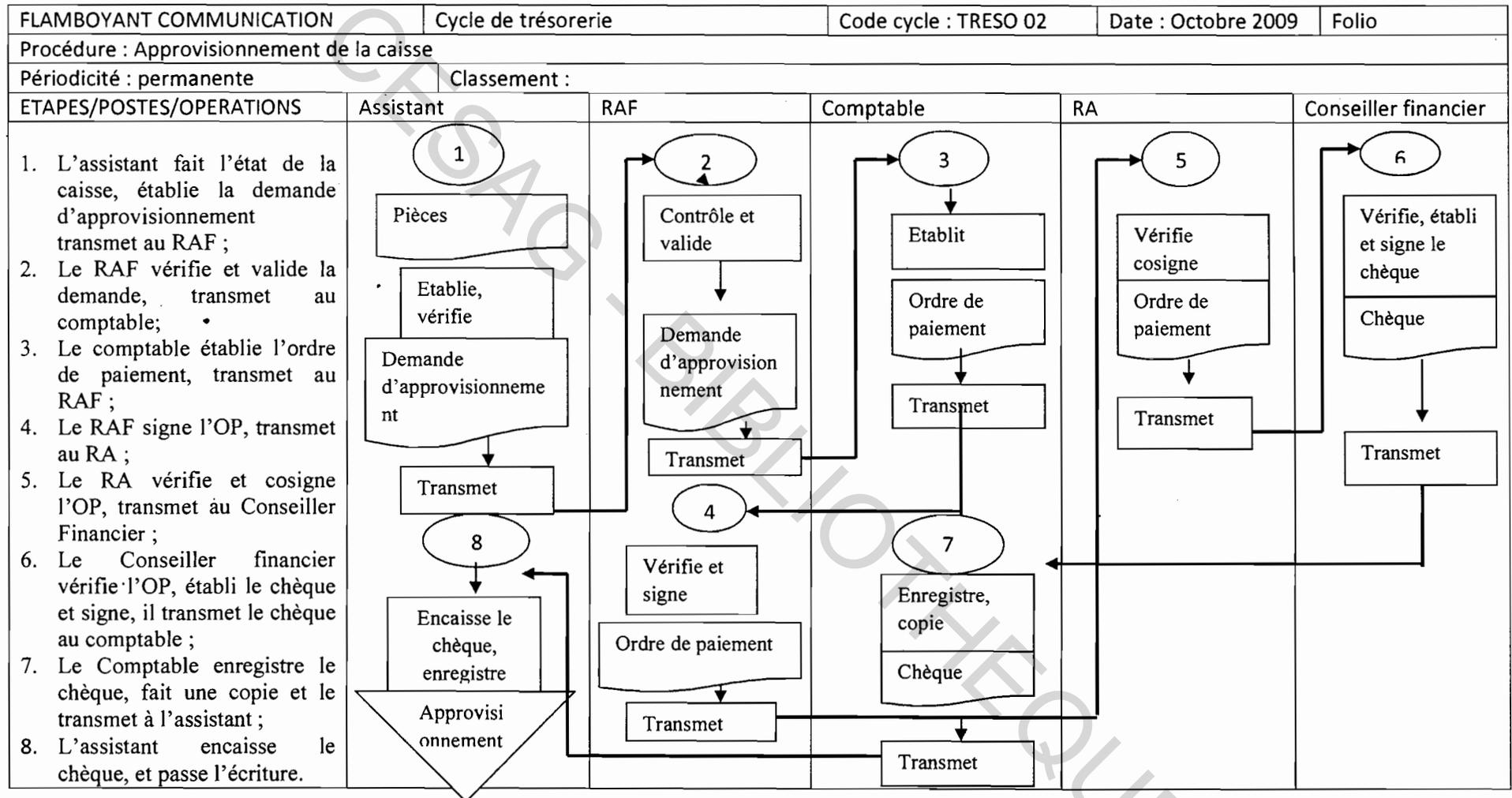
Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Versement en banque	<ul style="list-style-type: none">- Prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser les fonds de l'entreprise à la banque ;- Exiger un bordereau de versement à présenter de retour de la banque au RAF qui le transmet au comptable pour classement.	Systeme
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none">- Réclamer les relevés mensuels des comptes bancaires ;- Rapprocher les montants à ceux enregistrés des journaux banques avec les dépôts et les retraits bancaires ;- Faire faire les rapprochements bancaires par une personne indépendante de celles qui émettent ou qui signent les chèques ;- Faire vérifier ces états de rapprochement par le Conseiller Financier.	Procédure

Source : nous même

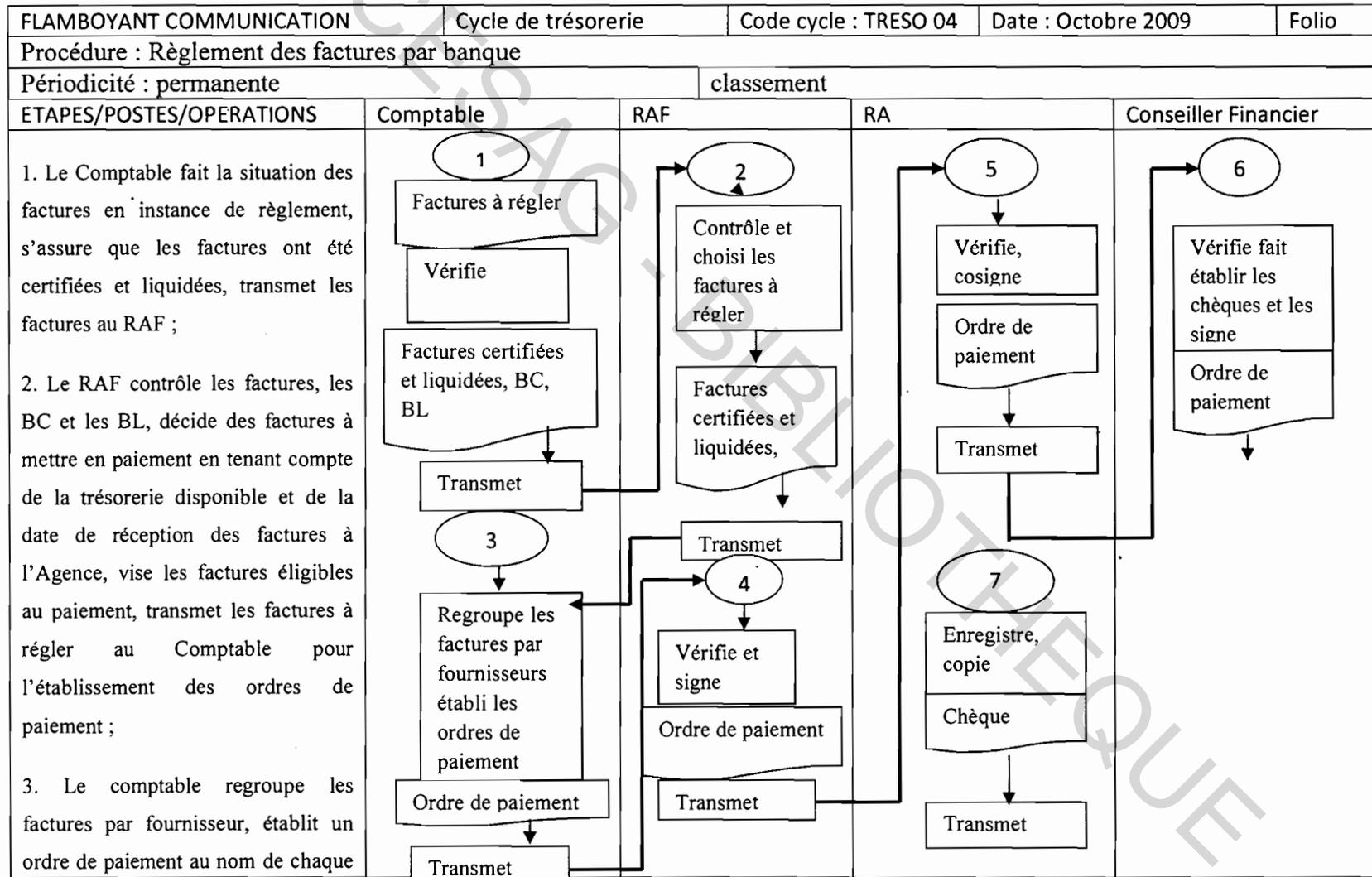
Annexe 6 : Flow-chart sur la gestion de la caisse

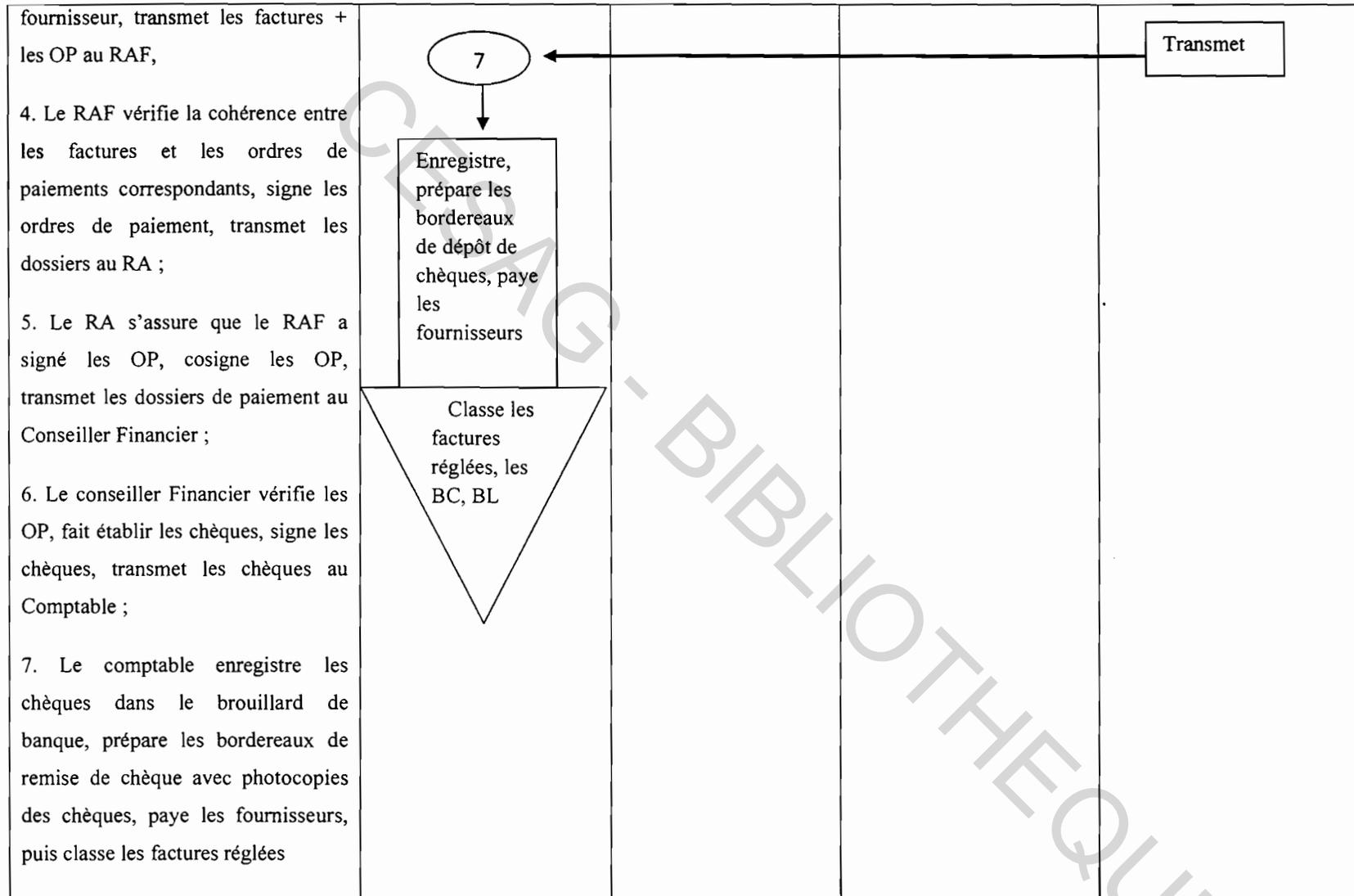
FLAMBOYANT COMMUNICATION	CYCLE TRESORERIE	Code cycle : TRESO 01	Date : Octobre 2009	Folio :
Procédure : gestion de la caisse				
Périodicité : permanente				
ETAPES/POSTES/OPERATIONS	Assistant	RAF		
<p>1. L'assistant fait l'état des valeurs détenues en caisse; joint le brouillard de caisse; et transmet au RAF le brouillard de caisse et les espèces.</p> <p>2. Le RAF contrôle les existants physique de la caisse, établi un procès verbal qu'il cosigne avec l'assistant,</p> <p>3. L'assistant joint au PV à une copie du brouillard et classe le tout</p>				

Annexe 7: Flow- chart sur l'approvisionnement de la caisse



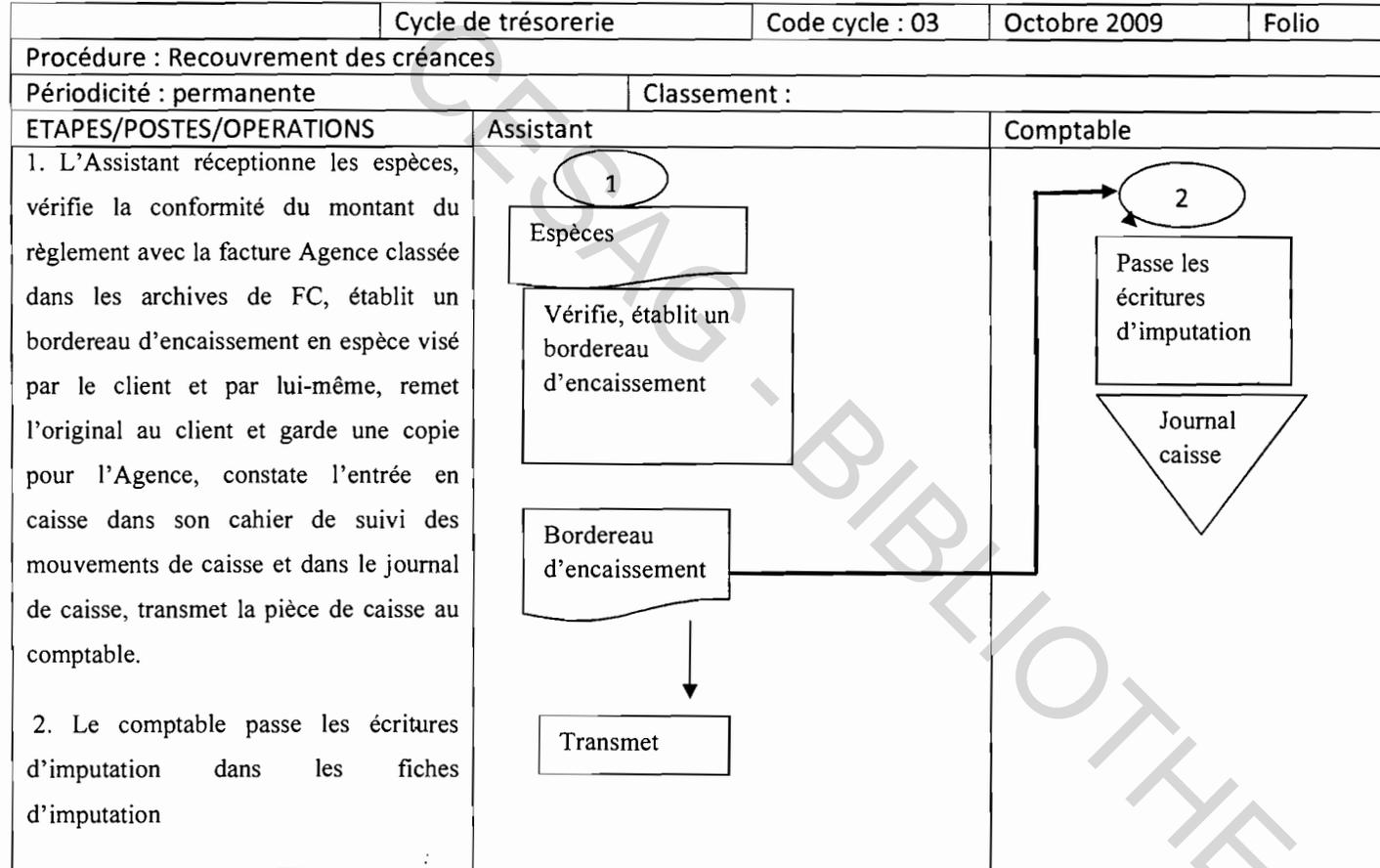
Annexe 8: Flow- chart sur les règlements des fournisseurs



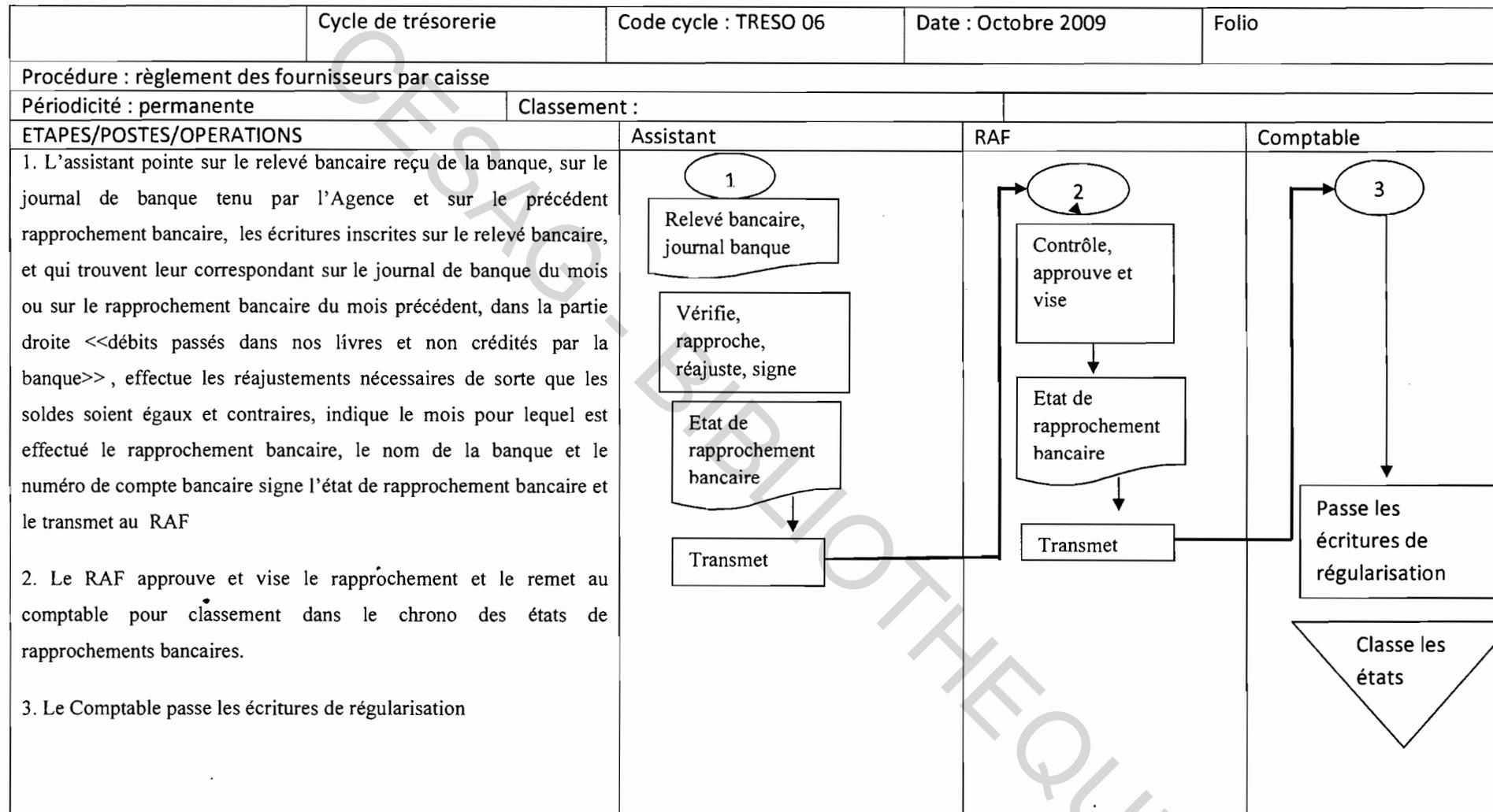


FLAMBOYANT COMMUNICATION	Cycle de trésorerie	Code cycle : TRESO 04	Date : Octobre 2009	Folio
Procédure : règlement des fournisseurs par caisse				
Périodicité : permanente				
ETAPES/POSTES/OPERATIONS	Comptable	RAF		
<p>1. Le Comptable regroupe les factures à régler suivant les dates de règlement, s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées par le CF ou le RA; transmet les factures avec la mention « pour visa » au RAF ;</p> <p>2. Le RAF s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; vise les factures certifiées et liquidées à régler ; transmet les factures à l'assistant ;</p> <p>3. L'Assistant 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 un chrono</p>	<pre> graph TD 1((1)) --> A[Factures à régler] A --> B[Vérifie] B --> C[Factures certifiées et liquidées, BC, BL] C -- Transmet --> 3((3)) 3 --> D[Prépare les pièces de caisse, paye le fournisseur] D --> E[/Classe les factures/] </pre>	<pre> graph TD 2((2)) --> F[Contrôle et choisi les factures à régler] F --> G[Factures certifiées et liquidées,] G -- Transmet --> 3((3)) </pre>		

Annexe 9: Flow- chart sur le recouvrement des créances



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



Annexe 11 : Fiche de billetterie



FICHE DE BILLETAGE A L'ARRET DE LA CAISSE

DATE.....

DESIGNATIONS	QUANTITES	TOTAL
INVENTAIRE DES ESPECES EN FRANC CFA		
Billets de 10.000		
Billets de 5.000		
Billets de 2.000		
Billets de 1.000		
Pièces de 500		
Pièces de 250		
Pièces de 200		
Pièces de 100		
Pièces de 50		
Pièces de 25		
Pièces de 10		
Pièces de 5		
SOUS-TOTAL (1)		
INVENTAIRE DES ESPECES EN DEVISES		
DEVISES EN EUROS		
Billets de 500		
Billets de 200		
Billets de 100		
Billets de 50		
SOUS-TOTAL (2)		
TOTAL		

Responsable Administratif et Financier
Responsable d'Agence

Annexe 12 : Bon de caisse



AGENCE DE.....

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

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 13: Bon de commande



Flamboyant

Agence Conseil en Communication et Marketing

AGENCE DE

BON DE COMMANDE N°

DATE :

NOM DU FOURNISSEUR :

.....
.....

SERVICE CONCERNE :

.....

OBJET DE LA DEMANDE :

.....
.....

DETAIL DE LA COMMANDE

DESIGNATION	QUANTITE	PU	MONTANT

Modalité de Paiement :

Montant total en lettres.....

.....

Agent Administratif et Financier

Responsable d'Agence

Annexe 14 : Bon de livraison



Flamboyant

Agence Conseil en Communication et Marketing

BON DE LIVRAISON N°

DATE :

NOM DU CLIENT :

.....
.....

NUMERO DU BON DE COMMANDE :

.....

DETAIL DE LA COMMANDE

DESIGNATION	QUANTITE COMMANDEE	QUANTITE LIVREE	ECART

OBSERVATION SUR LA LIVRAISON :

.....
.....

L'Agent de Flamboyant

Le Client

Annexe 15 : Bon de paiement Chèque



AGENCE DE.....

BON DE PAIEMENT CHEQUE N°.....

Date :

Bénéficiaire :

Banque et numéro du chèque :

.....

Montants :FCFA

Motifs :

.....
.....
.....
.....
.....

Bénéficiaire

Responsable Administratif et Financier

.....

.....

**Annexe 16 : Fiche de demande de sortie de fonds
Administration de la Direction Générale du Groupe
(ADG)**



AGENCE DE

FICHE DE DEMANDE DE SORTIE DE FONDS ADG

N°

DATE :

NOM ET PRENOMS DU DEMANDEUR :

.....
.....

DIRECTION CONCERNEE:

.....
.....

OBJET DE LA DEMANDE :

.....
.....
.....
.....
.....

MONTANT : FCFA

Responsable de l'Agence

Visa Responsable Ad. et Financier

**Annexe 17 : fiche de demande de sortie de fonds
gestion courante de l'Agence**



AGENCE DE

FICHE DE DEMANDE DE SORTIE DE FONDS GCA N°.....

DATE :

NOM ET PRENOMS DU DEMANDEUR :

.....
.....

SERVICE CONCERNE :

.....
.....

OBJET DE LA DEMANDE :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

MONTANT : FCFA

Demandeur

Responsable d'Agence

Annexe 18 : Fiche d'engagement des dépenses



AGENCE DE.....

FICHE D'ENGAGEMENT DE DEPENSE N°

DATE :

NOM DU BENEFICIAIRE :

.....

N° DE LA FACTURE PROFORMA :

DATE D'EMISSION :

NATURE DE L'OPERATION :

.....

MONTANT :FCFA

IMPUTATION BUDGETAIRE

COMPTES	MONTANT	CUMUL DES ENGAGEMENTS	DOTATION BUDGETAIRE	BUDGET RESTANT

Responsable Administratif et Financier

Responsable d'Agence

Annexe 19 : Fiche d'imputation comptable



Flamboyant

Agence Conseil en Communication et Marketing

AGENCE DE

FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE N°.....

DATE :

NOM DU BENEFICIAIRE:

.....
.....

N° DE LA FACTURE :

DATE D'EMISSION :

NATURE DE L'OPERATION :

.....
.....

MONTANT : FCFA

IMPUTATION

COMPTES	DEBIT	CREDIT

Comptable

Annexe 20 : Ordre de paiement



Flamboyant

Agence Conseil en Communication et Marketing

AGENCE DE

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

Responsable d'Agence

Annexe 21 : Reçu de versement chèque



AGENCE DE.....

RECU DE VERSEMENT CHEQUE N°

Date :

Client :

Montants

• En chiffres : FCFA

• En lettres :

.....
.....
..... FCFA

Numéro du chèque :

Motifs :

.....
.....
.....
.....

Responsable Administratif et Financier

Client : nom et signature

.....

.....

Annexe 22: Reçu de versement espèce



AGENCE DE.....

RECU DE VERSEMENT ESPECE N°.....

Date :

Client :

Montants

• En chiffres :FCFA

• En lettres :

.....

.....

.....

.....FCFA

Motifs :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsable d'Agence

Annexe 23 : FICHE DE DECHARGE



Objet : Transmission du courrier

N°	ENTREPRISES	DESTINATAIRES (Noms & Prénoms)	CONTACTS (Bureau ou Portable)	Libellé	Dates de réception, Cachets & Signatures

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. AHOUANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE) (2003), *La Gestion de trésorerie des PME-PMI*, Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE), Paris, 82 P.
3. BARRY, Mamadou (1995), *Audit et contrôle interne: procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics parapublic et privé*, 1^{ère} édition, Editions Sénégalaise d'Imprimerie, Dakar, 166 P.
4. BARRY, Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 P.
5. BARRY, Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
6. 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.
7. BERTIN, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 P.
8. BONNET, François (2003), *Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie* Economica, Paris, 271 P.
9. CAMPBELL, Nancy (1998), *Writing Effective Policies and Procedures*, AMACOM, New York, 184 P.

10. CAVERIVIERE, Patrick (2007), *le guide de l'acheteur ; la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition Plantation, Paris, 159 P.
11. CHOINEL, Alain (2002), *Le système bancaire et financier : approches française et européenne*, Revue Banque édition, Paris, 277 P.
12. COLLINS, Lionel & VALIN, Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris, 378 P.
13. COMBES, Jean-Emmanuel ; LABROUSSE, Marie-Christine & ARNAUD, Philippe (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 273 P.
14. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Editions (CNCC) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 180 P.
15. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisations, Paris, 378 P.
16. DAYAN, Armand (2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
17. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
18. Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008), Normandie Roto Impression, France, 1710 P.
19. FORGET, Jack (2005), *Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, 239 P.
20. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, Editions d'organisation, Paris, 255 P.

21. 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.
22. HENRY, Alain ; TCHENTE, Guy-Honoré & GUILLERME-DIEUMEGARD, Philippe (1991), *Tontines et banques au Cameroun : les principes de la société des amis*, Karthala, Paris, 166 P.
23. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2ème édition*, Editions d'organisation , Paris, 168 P.
24. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition*, Editions d'organisation, Paris, P. 184.
25. HERRARD, Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliqué*, Dunod, Paris, 262 P.
26. LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 P.
27. LOCHARD, Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, Les Editions d'Organisation , Paris, 116 P.
28. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.
29. MARGOTTEAU, Eric (2001), *Contrôle de Gestion*, Editions Ellipses, Paris, 480 P.
30. MEUNIER-ROCHER, Béatrice (2006), *Le diagnostic financier*, 4e édition Editions d'organisation , Paris, 273 P.
31. NGUYEN, HONG THAI (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 325 P.
32. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, Economica, Paris, 133 P.

33. PERETTI, Jean-Marie (2002), *Gestion des ressources humaines*, 10ème édition, Vuibert, Paris, 284 P.
34. POLONIATO, Bruno ; ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod , Paris, 564 P.
35. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne. 6ème édition*, Editions d'organisation , Paris, 479 P.
36. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYCOHADA)*, ECJ, Dakar, 2001, 73 P.
37. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra, (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ , Dakar, 1055 P.
38. SELMER, Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 423 P.
39. SHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 P.
40. VERDALLE, Bernard & GRAND, Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 112 P.
41. VERNIMMEN, Pierre (1999), *Finance d'entreprise*, 3ème édition, Editions Dalloz, Paris, 818 P.
42. 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.

Articles :

1. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2ème partie)*, (n° 162) : P. 35-36.
2. CONSALVI, Nicole & LECUYER, Jean (2004), *Les outils à la disposition des entreprises pour optimiser leur gestion de trésorerie*, (n° 782) : P. 20-25.
3. GAROUSTE, Frédérique (2004), *La trésorerie des PME en voie d'amélioration*, (n° 793) : P. 35-37.
4. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, (n° 161) : P. 36-37.
5. ROUFF, Jean-Loup (2002), *La maîtrise des risques dans le secteur public : points de repère sur les contrôles dans le secteur public*, (n° 162) : P. 12-14.

Sources Internet:

1. ISOCELE (2008), Management des processus
http://www.isocele.com/iso_14001/glossaire_environnement.htm (12/10/2009)
2. IFOP AGRICULTURE (2004), Présentation du manuel de procédures
http://www.ifop.agriculture.gouv.fr/Pages/pdf/intro_INO100.pdf (12/07/2009)
3. ISOCONSEIL (2008), Système de management de la qualité ISO 9001- version 2000
http://www.isoconseil.com/iso_9001 (10/06/08)
4. MAZARS (2008), contrôle interne
<http://www.mazars.fr/pdf/contrôle-interne-pdf> (27/09/2009)
5. OHADA (2002), acte uniforme,
<http://www.ohada.com/textes.php?categorie=11> (29/09/2009)
6. KNOWLLENCE (2009), Management des processus
http://www.knowllence.com/fr/publications/management_processus.pdf (12/10/2009)

Mémoires :

1. NIAMBI, Serge Bernadin (2009), *Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie : cas du projet urbanisation du Burkina*, CESAG, Dakar, 102 P.
2. OUSSEINI GARBA Zeinabou, (2007), *Cartographie des risques opérationnels du cycle de trésorerie : cas de l'ASECNA*, CESAG, Dakar, 109 P.
3. TRAORE, Edith (2007), *Elaboration d'un manuel de procédure du cycle budgétaire*, CESAG, Dakar, 113 P.