



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DES PROCEDURES LIEES AU CYCLE DE LA
TRESORERIE DE NSIA SENEGAL**



Présenté par :

Anatole SAMANDOULOUGOU

Dirigé par :

Alexis KOUASSI

Sous Directeur du contrôle de gestion

CESAG

Avril 2011

M0038MPCGF11

DEDICACE

Je dédie ce document à mes parents pour l'amour et le soutien moral dont ils ont su faire preuve tout au long de mes études.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce document a pu être réalisé grâce à la collaboration de tout le personnel, en particulier le service comptabilité de NSIA SENEGAL. Nous tenons à le remercier pour son accueil et sa disponibilité.

Au cours de notre étude, nous avons bénéficié de divers appuis et conseils et c'est pour nous l'occasion de remercier messieurs :

- ✓ Assane DIAW, Directeur Financier et Comptable de NSIA SENEGAL, de nous avoir permis d'entrer en possession des informations,
- ✓ Alexis KOUASSI, sous Directeur du contrôle de gestion du CESAG, pour son apport combien précieux dans l'élaboration de ce document,
- ✓ Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF ainsi que le corps professoral pour leurs efforts inlassables et la qualité de l'enseignement dispensé.

À tous,

je témoigne toute ma gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGCI :	Assurances Générales de Cote d'Ivoire
AGF :	Assurances Générales de France
BC :	Bon de commande
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BL :	Bon de livraison
CS :	Chef de Service
DA :	Demande d'achat
DC :	Directeur Commercial
DFC :	Directeur Financier et Comptable
f :	Faiblesse
F :	Force
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
FRAP :	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IARD :	Incendie Automobile Risque Divers
IFAC :	International Federation of Accountants
IPA :	Inter Partenaire Assistance
NSIA :	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
OP :	Ordre de paiement
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMI :	Petite et Moyenne Industrie
POCA :	Pratiques d'Organisation Communément Admises
PROD :	Production
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de contrôle interne
REF :	Référence
RIB :	Relevé d'Identité Bancaire
SFC :	Service Financier et Comptable
SA :	Société Anonyme
TFfa :	Tableau des Forces et faiblesses Apparentes
TRESO :	Trésorerie
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Plan type du manuel de procédures	35
Figure 2: Modèle d'analyse.....	50
Figure 3 : Evolution du Chiffre d'Affaires de NSIA SENEGAL	62

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Grille d'évaluation des risques	23
Tableau 2 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de rédaction d'un manuel de procédures.....	38

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne	113
Annexe 2 : Grille de séparation des tâches	122
Annexe 3 : Grille d'entretien	124
Annexe 4 : Tableaux des Forces et faiblesses Apparentes.....	125
Annexe 5 : Identification des dispositifs spécifiques de maîtrise des risques	133
Annexe 6 : Flow-chart sur la gestion de la caisse.....	135
Annexe 7 : Flow- chart sur l'approvisionnement de la caisse.....	136
Annexe 8 : Flow- chart sur les règlements des fournisseurs.....	137
Annexe 9 : Flow- chart sur le recouvrement des créances	140
Annexe 10 : Flow- chart sur la gestion des comptes bancaires	141
Annexe 11 : Fiche de billettage	142
Annexe 12 : Bon de commande	143
Annexe 13 : Bon de livraison	144
Annexe 14 : Fiche d'engagement des dépenses	145
Annexe 15 : Fiche d'imputation comptable	146
Annexe 16 : Ordre de paiement	147
Annexe 17 : Reçu de versement chèque.....	148
Annexe 18 : Reçu de versement espèce	149
Annexe 19 : Fiche de décharge	150
Annexe 20 : Organigramme	151

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	iv
LISTE DES ANNEXES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1: CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE	10
1.1. Présentation du cycle trésorerie	10
1.1.1. Définition de la trésorerie	11
1.1.2. Les procédures opérationnelles du cycle trésorerie	12
1.1.2.1. Les procédures de budgétisation	13
1.1.2.1.1. Phase préparatoire	14
1.1.2.1.2. Elaboration des pré-budgets et sélection d'une version définitive	14
1.1.2.1.3. Suivi et actualisation des budgets	15
1.1.2.2. Les procédures d'encaissement	15
1.1.2.2.1. Processus d'encaissement des remises d'espèces	15
1.1.2.2.2. Processus d'encaissement des chèques	16
1.1.2.3. Les procédures de décaissement (paiement)	16
1.1.2.3.1. Le processus de décaissement par chèques	17
1.1.2.3.2. Le processus de décaissement en espèces	17
1.1.2.4. Procédures comptables de la trésorerie	18
1.2. Les facteurs de risques liés à l'environnement de l'entité et pouvant affecter la réalisation des objectifs de la gestion de trésorerie	19
1.2.1. Identification des risques opérationnels de trésorerie	20
1.2.1.1. Les risques liés à l'encaissement	20
1.2.1.2. Les risques liés au décaissement	21
1.2.1.3. Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque	21
1.2.1.4. Les risques liés à la budgétisation	21

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

1.2.1.5.	Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie.....	22
1.2.1.6.	Les risques liés au suivi des comptes de liaison	22
1.2.4.	Notion de cartographie des risques	22
1.3.	Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie.....	24
1.3.1.	Définition du contrôle interne	24
1.3.2.	Les objectifs du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie.....	25
1.3.3.	Les dispositifs du contrôle interne de la trésorerie.....	26
1.3.3.1.	L'environnement de contrôle.....	26
1.3.3.2.	L'évaluation des risques	26
1.3.3.3.	Les activités de contrôle.....	26
1.3.3.4.	L'information et la communication.....	27
1.3.4.	Le pilotage.....	27
1.3.4.1.	Les objectifs.....	27
1.3.4.2.	Les moyens.....	28
1.3.4.3.	Les systèmes d'information et de pilotage	29
1.3.4.4.	L'organisation.....	29
1.3.4.5.	Les procédures	30
1.3.4.6.	La supervision.....	30
Chapitre 2 :	DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU	
CYCLE TRESORERIE.....	32
2.1.	La notion de manuel de procédures	32
2.1.1.	Définitions du manuel de procédures.....	32
2.1.2.	Objectifs du manuel de procédures	34
2.2.	Architecture du manuel de procédure.....	34
2.2.1.	Première partie du manuel de procédures	35
2.2.2.	Deuxième partie du manuel de procédures	35
2.2.2.1.	Description synthétique de la procédure.....	36
2.2.2.2.	Les diagrammes de flux ou diagrammes de circulation	36
2.2.2.3.	Les fiches de tâches.....	36
2.2.3.	Troisième partie du manuel de procédures.....	37
2.3.	Le processus de rédaction d'un manuel de procédures.....	37
2.3.1.	Phase de préparation.....	38
2.3.1.1.	Les travaux préliminaires	39
2.3.1.1.1.	Inventaire des procédures existantes.....	39

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

2.3.1.1.2.	Découpage du processus	39
2.3.1.1.3.	Codification des procédures	40
2.3.1.1.4.	Dossiers par procédure	40
2.3.1.1.5.	Les premiers contacts avec l'entreprise	40
2.3.2.	Phase de réalisation	41
2.3.2.1.	L'évaluation des procédures existantes	41
2.3.2.1.1.	La description de l'existant	42
2.3.2.1.2.	Analyse des procédures	42
2.3.2.2.	Elaboration de la cartographie des risques	43
2.3.2.2.1.	Identification et analyse des risques	43
2.3.2.2.2.	Hierarchisation et mesure des risques	43
2.3.2.2.3.	Matrice des risques	44
2.3.2.3.	Conception du manuel de procédures	44
2.3.3.	Phase de finalisation	45
2.3.3.1.	La rédaction des procédures	45
2.3.3.2.	La validation du manuel de procédures	46
2.3.3.3.	La diffusion du manuel	47
2.3.4.	Le suivi évaluation	47
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	49
3.1. Modèle d'analyse	49
3.2. Outils de collecte des données	51
3.2.1.	L'analyse documentaire	51
3.2.2.	Les interviews	51
3.2.3.	L'observation physique	52
3.3. Outils d'analyse des données	52
3.3.1.	Le diagramme de circulation ou flow-chart	52
3.3.2.	Le test de conformité	52
3.3.3.	Le questionnaire de contrôle interne	53
3.3.4.	La grille d'analyse des tâches	53
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	55
Chapitre 4 : PRESENTATION DE NSIA SENEGAL	57
4.1. Historique, activité, missions et objectifs de NSIA SENEGAL	57
4.1.1.	Historique et évolution	57
4.1.2.	Missions et objectifs	58

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

4.1.3.	Activités	59
4.1.3.1.	Le contrat automobile	59
4.1.3.2.	Assurances de transport des marchandises et biens importées.....	60
4.1.3.3.	Assurance multirisque habitation	60
4.1.3.4.	Assurance tous risques informatiques	60
4.1.3.5.	Assurance multirisque professionnelle industrielle – commerciale – PME – PM commerçant – artisans.....	60
4.1.3.6.	Assurance voyages	61
4.1.3.7.	La couverture maladie à 100%	61
4.1.3.8.	Individuelle accidents.....	61
4.2.	Système organisationnel	62
4.2.1.	Direction Générale	62
4.2.2.	Direction Administrative et Financière	63
4.2.2.1.	Le Département Ressources Humaines et Moyens Généraux.....	64
4.2.3.	La Direction Commerciale.....	64
4.2.4.	Direction Technique.....	65
4.2.4.1.	Le département sinistre	65
4.2.4.2.	Le département santé	65
4.2.4.3.	Le département IARD.....	66
Chapitre 5 : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURES		67
5.1.	Description des procédures du cycle trésorerie	67
5.1.1.	Procédures d'encaissement.....	67
5.1.1.1.	Les encaissements en espèces	67
5.1.1.2.	Les encaissements par chèques	68
5.1.1.3.	Les encaissements par virement	68
5.1.2.	Les procédures de décaissements	69
5.1.2.1.	Les paiements en espèces	69
5.1.2.2.	Les paiements par chèques	69
5.1.2.3.	Les paiements par virements	70
5.1.3.	Approvisionnement de la caisse	71
5.1.4.	Le contrôle de la caisse	71
5.2.	Evaluation des procédures existantes	71
5.2.1.	Identification des risques.....	71
5.2.1.1.	Les risques liés aux procédures d'encaissements	72

5.2.1.1.1.	Emission des factures.....	72
5.2.1.1.2.	Transmission des factures au client.....	72
5.2.1.1.3.	Réception des encaissements en espèces.....	72
5.2.1.1.4.	Réception de chèques.....	73
5.2.1.1.5.	Dépôt des chèques ou des espèces en banque.....	73
5.2.1.1.6.	Approvisionnement de la caisse.....	73
5.2.1.1.7.	Sécurisation des fonds de la caisse.....	74
5.2.1.2.	Les risques liés aux procédures de décaissements.....	74
5.2.1.2.1.	Réception de la facture.....	74
5.2.1.2.2.	Transmission de la facture à la comptabilité.....	74
5.2.1.2.3.	Enregistrement de la facture.....	75
5.2.1.2.4.	Vérification de la facture.....	75
5.2.1.2.5.	Règlement des factures dont l'échéance est arrivée à terme.....	75
5.2.1.2.6.	Etablissement de la demande de règlement.....	75
5.2.1.2.7.	Signature de la demande de règlement.....	76
5.2.1.2.8.	Etablissement et signature du chèque.....	76
5.2.1.2.9.	Transmission du chèque au fournisseur.....	76
5.2.1.2.10.	Décaissements en espèces.....	76
5.2.1.2.11.	Annulation des factures payées.....	77
5.2.1.3.	Les risques liés à la comptabilisation des opérations.....	77
5.2.1.3.1.	La comptabilisation des opérations de caisse.....	77
5.2.1.3.2.	La comptabilisation des opérations de banque.....	77
5.2.1.4.	Les risques liés au contrôle des avoirs.....	78
5.2.1.4.1.	Contrôle des existants physiques de la caisse.....	78
5.2.1.4.2.	Rapprochement bancaire.....	78
5.2.2.	Etat des lieux des forces et faiblesses.....	78
5.2.2.1.	Evaluation du contrôle interne.....	79
5.2.2.1.1.	Evaluation des procédures d'encaissement.....	79
5.2.2.1.2.	Evaluation des procédures de décaissement.....	79
5.2.2.1.3.	Evaluation des procédures comptables.....	80
5.3.	Orientations du manuel de procédures.....	80
5.3.1.	Objectifs du manuel de procédures.....	80
5.3.2.	Contenu et forme du manuel de procédures.....	81
5.3.3.	Validation du manuel de procédures.....	82

Chapitre 6 : PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE DE NSIA SENEGAL	83
6.1. Diffusion et mise à jour du manuel de procédures	83
6.2. Présentation du manuel des procédures	83
6.3. Recommandations.....	107
6.3.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général	107
6.3.2. Recommandations à l'endroit du Directeur Financier et Comptable	107
CONCLUSION GENERALE	110
ANNEXES	112
BIBLIOGRAPHIE.....	152

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur de l'assurance est un secteur actif, diversifié et en pleine expansion au sein du paysage économique mondial et particulièrement au Sénégal. C'est un domaine assez particulier du point de vue du mode de fonctionnement, puisque les compagnies d'assurance ont des méthodes de gestion spécifiques adaptées à la nature de leur activité qui consiste à anticiper le risque pour pouvoir l'assurer. En effet, dans ce secteur d'activité où les acteurs économiques vendent une protection contre le risque (événement dommageable futur dont la réalisation est incertaine), il est impossible aux compagnies de savoir avec certitude combien la prestation qu'elles vendent leur coûtera, la prime étant payée par le client avant que la prestation (indemnisation en cas de sinistre) n'ait été fournie par la maison d'assurance. Ainsi, pour fixer le montant de sa prime, l'assureur ne peut se baser que sur des études statistiques lui permettant de se faire une idée de combien lui coûtera sa prestation. Il n'a cependant pas la certitude qu'il n'aura pas à faire face à de plus gros coûts en cas d'augmentation du taux de sinistralité dans l'année en cours ou en cas de survenance d'une catastrophe naturelle imprévisible (tremblement de terre, tempête, etc.). Les assureurs se voient donc contraints de provisionner des sommes très importantes pour faire face à leurs engagements futurs. En outre, pour assurer leur pérennité, ils doivent se doter de moyens et d'outils modernes de gestion tels que : le management par activité, le tableau de bord, le reporting, la cartographie des risques et des responsabilités, l'évaluation des prix de cession interne, le manuel des procédures.

La nécessité de disposer d'un manuel de procédures administratives et financières, est déterminante dans le souci de se prémunir dès le départ, d'un instrument de gestion susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations de trésorerie. Ainsi, la non référence à cet instrument de base, risque d'amener l'entité à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée. Il est le socle de la réalisation des exigences de rentabilité financière, institutionnelle et opérationnelle conduisant à la durabilité de l'organisation.

L'utilisation du manuel des procédures au sein des entités est d'ordre légal ; le règlement du SYSCOA l'impose dans son article 16.

De plus, les praticiens et les grands auteurs louent son utilité, puis le considèrent comme un outil de gestion fiable et efficace.

Le manuel de procédures, participe à la production d'informations financières crédibles, destinées aux partenaires de l'entreprise.

L'importance dudit outil, est sans équivoque au sein d'une entreprise ; il accroît la performance des organisations, puis minimise les risques de fraudes ou toute autre forme de malversation. Son élaboration, son adoption et son application devront être prises en compte par les chefs d'entreprise.

Nsia Sénégal, évolue dans le secteur de l'assurance et doit faire face à une concurrence rude, du fait de la multitude des assureurs. En effet, pour satisfaire sa clientèle et répondre aux exigences du marché, il doit se doter d'outils modernes de gestion. La trésorerie est au cœur de l'activité de l'entreprise. De façon quotidienne, Nsia gère sa trésorerie à travers les flux d'entrée (encaissements) et de sortie (décaissements). Elle recouvre ses créances auprès de ses clients en vue de faire face à ses dettes vis-à-vis des fournisseurs et autres créanciers. Pour mener à bien cette mission, Nsia se doit de disposer de procédures écrites qui serviront de guide dans le but d'éviter des écarts de gestion et de minimiser les risques de fraude.

La diversité des opérations comptables et financières au sein de Nsia Sénégal impose la mise en place d'un manuel de procédures couvrant toutes les opérations et définissant les responsabilités des différents acteurs dans la gestion quotidienne.

L'absence d'un manuel de procédures à Nsia Sénégal pourrait s'expliquer par les causes suivantes :

- la priorité de la confiance sur la pertinence de la procédure ;
- l'absence d'un service d'audit interne ;
- la mauvaise connaissance des fonctions, du rôle et de l'importance du manuel de procédures.

Plusieurs risques pourraient découler de cette situation :

- la non maîtrise de ses activités ;
- difficulté dans la réalisation des opérations de contrôle ;
- les fraudes et la mauvaise gestion ;
- la production d'informations peu fiables ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- le manque de transparence au niveau de l'engagement des dépenses et la non-couverture du taux de recouvrement des recettes ;
- une trésorerie mal tenue ;
- l'absence d'un des référentiels pour les missions d'audit.

Une panoplie de solutions est envisageable pour pallier les difficultés auxquelles l'organisation pourrait faire face :

- évaluer périodiquement le dispositif du contrôle interne en vue d'anticiper les risques ;
- mettre en place un service d'audit interne ;
- faire du benchmarking auprès des organisations suffisamment expérimentées et dotées d'outils modernes de gestion ;
- confier la gestion de la trésorerie à des structures spécialisées ;
- promouvoir la formation des agents du service trésorerie dans le domaine de la gestion de la trésorerie ;
- concevoir un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie.

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 fait, cette dernière solution nous paraît efficace en ce sens qu'elle répond aux exigences de la direction.

Ainsi, la question fondamentale à laquelle nous tenterons d'apporter des éclaircissements est la suivante : comment concevoir un manuel de procédures efficace du cycle trésorerie ?

Autrement dit :

- 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 du cycle trésorerie ?
- quels sont les acteurs visés par l'exécution des tâches ?

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- quels sont les éléments de contrôle interne sur lesquels repose la gestion de la trésorerie de Nsia ? Sont-ils efficaces ?
- quel contenu donné au référentiel afin d'améliorer la tenue de la trésorerie ?

Notre démarche consiste à élaborer un manuel de procédures du cycle de trésorerie, qui servira de référentiel à Nsia Sénégal. Pour ce faire, nous nous proposons de traiter le thème suivant :

« Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal ».

Outil d'aide à la prise de décision, de maîtrise des risques, le manuel de procédures est un instrument de contrôle qui favorise une gestion saine au sein de l'organisation. Il contribue fortement à la bonne tenue de la trésorerie et sert à alerter l'équipe dirigeante en cas de mauvaise pratique de gestion. Il définit le rôle et les tâches assignés à chacun des acteurs dans l'entreprise.

Au regard des atouts que présente le manuel de procédures, le choix de notre thème se justifie aisément.

L'objectif principal visé par cette étude est l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie adapté à l'organisation de Nsia Sénégal.

De façon spécifique, il s'agit de :

- faire le diagnostic du système de contrôle interne existant afin d'identifier les forces et les faiblesses, les incidences ou risques encourus ;
- analyser dans les détails toutes les opérations d'encaissements et de décaissements de toutes les transactions, identifier les risques y afférents, les apprécier et préconiser des contrôles qui s'imposent en vue de les maîtriser ;
- 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 ;
- proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives à la gestion de la trésorerie.

Dans notre présente étude nous nous limiterons au cycle de la trésorerie c'est-à-dire aux opérations d'encaissements et de décaissements.

La trésorerie est au centre des activités de l'entreprise et permet le dénouement des opérations courantes. Vu sa position stratégique et sa sensibilité apparente liée aux risques de fraude et de détournements, la maîtrise de ce cycle constituerait une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation.

Concevoir un manuel de procédures pour la gestion de la trésorerie présenterait des intérêts à trois niveaux :

➤ **Pour Nsia Sénégal**

L'étude de ce thème permettra de :

- minimiser les risques de fraudes, de détournements en ce sens que le staff managérial, pourra mieux maîtriser la gestion de la trésorerie puis procéder à une révision du système de contrôle interne ;
- avoir un manuel de procédures adapté à son activité qui servira de référentiel lors des missions d'audit ;
- mettre à la disposition de l'entreprise un recueil d'avis de plusieurs auteurs et praticiens sur la bonne tenue de la trésorerie ;
- suivre de manière exhaustive les opérations financières favorisant ainsi une gestion saine et efficace ;
- construire un système de management basé sur un contrôle stratégique des opérations ;
- appréhender le profil des risques liés au cycle trésorerie puis envisager des solutions pour y remédier.

➤ **Pour le lecteur**

Cette étude lui permettra de comprendre le fonctionnement et l'organisation de Nsia mais aussi, d'appréhender la démarche à suivre pour l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne de la trésorerie.

Il aura à sa disposition un manuel de procédures spécifique aux sociétés d'assurance utilisable en cas de besoin.

➤ **Pour nous même**

Ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques relatives à la mise en place du dispositif de contrôle interne et des procédures de la trésorerie. Nous pourrions également apporter notre touche à la maîtrise des risques inhérents au cycle trésorerie de Nsia.

Notre étude s'articulera essentiellement autour de deux parties:

La première partie, basée sur la revue de la littérature, traitera des aspects théoriques sur l'élaboration du manuel de procédures du cycle de la trésorerie, de la notion de manuel de procédure et de la présentation de la démarche d'élaboration du manuel de procédure à travers un modèle d'analyse théorique.

La deuxième partie portera sur l'aspect pratique de notre étude : elle concernera la présentation de l'entité puis l'élaboration proprement dite, du manuel de procédures du cycle trésorerie de Nsia Sénégal. Nous terminerons par des recommandations sur l'organisation du système de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La trésorerie est un élément vital de toute organisation à but de production. Il permet aux actifs d'une entité de générer des revenus, qui à leur tour génèrent des entrées de trésorerie. Ces rentrées de fonds sont utilisées à plusieurs fins: pour payer les créanciers, indemniser les employés, récompenser les actionnaires, renouveler les actifs et assurer la croissance. Toutefois, la trésorerie est l'élément d'actif le plus vulnérable à la fraude et aux divers abus. Par ailleurs, la spécialisation du travail et la décentralisation des décisions, imposent la mise en place de mécanismes de coordination, ceci afin d'instaurer une cohérence des actions menées dans l'entreprise, pour que les objectifs fixés puissent être atteints.

Le manuel de procédures est ainsi défini en collaboration avec les intervenants et permet de repérer les points critiques, les possibilités d'amélioration et les points de vigilance. Il participe à l'identification des risques tout en déterminant les moyens de contrôle interne nécessaires. Aussi, le guide de procédures aide l'entreprise à prévenir les pertes dues à des erreurs humaines ou de vol et constitue un excellent outil pour le contrôle interne des opérations de trésorerie.

A travers cette première partie consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de notre étude, nous aborderons les fondements théoriques du contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie par l'approche par les risques (chapitre 1), puis nous élaborerons la démarche de conception d'un manuel de procédures adapté au cycle de la trésorerie, nous mettrons en exergue les objectifs, les enjeux et l'importance du manuel (chapitre 2). Enfin nous proposerons une méthodologie de rédaction propre à ce sujet (chapitre 3).

Chapitre 1: CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE

Le développement des fraudes en entreprise et les récents scandales financiers à travers le monde, sont la conséquence de grands manquements aux lois régissant le secteur dans lequel évoluent les entreprises concernées, mais aussi des comportements illégaux vis-à-vis des règles et directives au sein même de ces organismes. Dans la majorité des cas, les manquements au dispositif de contrôle interne ou son absence presque totale, au sein de ces entités, ont été mis en évidence. Ces scandales financiers ont porté un éclairage nouveau sur les pratiques du contrôle interne. Nous pouvons dire que le contrôle interne est un dispositif qui permet à la direction de détecter les erreurs et les tentatives de fraudes en son sein. L'objectif ultime du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'organisme et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Une autre facette du contrôle interne concerne la fiabilité de l'information financière. Dès lors, il est essentiel que tous les gestionnaires d'une organisation comprennent l'importance de mettre en place et de conserver un contrôle interne efficace.

Dans ce chapitre, nous aborderons le cycle de la trésorerie à travers sa définition, ses objectifs, ses principes et son évaluation, puis nous présenterons quelques notions sur les aspects liés au contrôle interne selon l'approche par les risques, les risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs à mettre en œuvre pour les maîtriser.

1.1. Présentation du cycle trésorerie

La trésorerie est au centre de toutes les activités au sein de l'entreprise, d'où la nécessité d'une gestion rigoureuse des différents flux d'entrées et de sorties de fonds, liés aux transactions effectuées avec les partenaires afin de préserver une trésorerie saine. Cette situation permet à l'entreprise d'honorer ses engagements (échéances financières) instantanément tout en maintenant un niveau d'encaisse minimum déterminé.

De ce fait, un encaissement effectif des créances à l'échéance est nécessaire à la bonne marche de la trésorerie.

1.1.1. Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie peut être appréhendée sous trois angles : l'approche bilantielle, l'analyse des ratios de trésorerie et l'approche par les flux financiers. Cependant, les avis des auteurs varient sur la question, suivant l'approche retenue. C'est ainsi que FORGET (2004 :239) explique la trésorerie 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 ». VERNIMMEN (2009 :325) trouve que la trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordés ». Cette définition nous amène à dire que la trésorerie nette est constituée de la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie-passif. 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 ». MEUNIER (2006 : 67) définit la trésorerie comme étant un solde:

Trésorerie = trésorerie actif – trésorerie passif

La trésorerie-actif comprend les disponibilités ou liquidités en caisse, à la banque, aux chèques postaux mais aussi les titres de placement et les valeurs à encaisser (TCHIDI, 2006 :15). Tandis que la trésorerie-passif est composée outre les crédits de trésorerie (avances, concours bancaires), des découverts et des crédits d'escompte (TCHIDI, 2006 : 16).

Selon Meuniers (2006), « la trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant du fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ».

Il importe donc de souligner que les fondements de la trésorerie sont étroitement liés à ceux 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). Le besoins en fonds de roulement = besoin de financement des opérations cycliques – Ressources générées par les opérations cycliques ». L'amélioration de la trésorerie passe par l'augmentation du FDR et la diminution du BFR.

En outre, nous constatons que la conception de la trésorerie a évolué dans le temps et varie selon les auteurs. Malgré les multiples qualificatifs ajoutés à la notion de trésorerie (active, passive, potentielle, etc.), s'en est suivi le concept de trésorerie nette. La trésorerie nette se calcule à la base du bilan patrimoniale soit à partir du bas 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.

Trésorerie nette = Trésorerie actif- Trésorerie passif

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.

Toutes ces définitions s'accordent à dire que la trésorerie résulte des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) effectués par l'entreprise.

La trésorerie s'avère donc un élément incontournable dans le fonctionnement d'une organisation et nécessite qu'on accorde une attention particulière à sa gestion.

1.1.2. Les procédures opérationnelles du cycle trésorerie

La trésorerie est au cœur de l'activité de l'entreprise ; c'est par elle que toutes les opérations issues des différents cycles (achat, vente, personnel) avec lesquels elle est en interconnexion trouvent leur dénouement.

Etant en perpétuelle relation avec l'ensemble des autres cycles, la trésorerie s'expose à des risques de fraude ou de détournements. Afin d'éviter tout blocage de l'activité de l'entreprise et de minimiser les risques potentiels il serait judicieux de mettre en place des procédures opérationnelles efficaces.

Les procédures opérationnelles constituent l'ensemble des dispositifs mis en place par l'entreprise afin de permettre à celle-ci de prendre conscience des dysfonctionnements

potentiels ou encore des malversations. Elles sont mises en place en fonction de l'activité de l'entreprise et surtout des risques réels ou potentiels liés à cette activité.

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 opérationnelles de trésorerie sont essentiellement les procédures de budgétisation, d'encaissements et de décaissements, qui ne sont autres que les trois fonctions majeures du cycle de la trésorerie.

1.1.2.1. Les procédures de budgétisation

Le budget est un outil du contrôle de gestion, qui traduit les objectifs stratégiques de l'entreprise : développement des ventes, croissance internationale, réduction des coûts, etc. Sa construction résulte d'arbitrages entre les objectifs parfois divergents des différentes sous-entités, et il apparaît de ce point de vue, comme un instrument de régulation des comportements internes. En permettant une délégation des décisions et un contrôle des réalisations, le budget incite les responsables des unités décentralisées à s'impliquer dans la poursuite des objectifs généraux de l'entreprise.

La construction des budgets se fait donc en concertation étroite avec la direction générale.

Le budget s'inscrit dans le cadre de la gestion stratégique de l'entreprise. En amont, un plan stratégique est élaboré à un horizon de 5 à 10 ans. Les objectifs du plan stratégique sont ensuite traduits en objectifs à moyen terme dans le cadre de plans opérationnels (à horizon de 3 ans par exemple). A partir du plan opérationnel, on élabore des budgets à court terme (traduction chiffrée des plans opérationnels).

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 ». Selon le plan Comptable général, le budget est une « prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé ». LOCHARD (1997 : 7) en d'autres termes, estime que « le budget de trésorerie ou plan de trésorerie est la résultante de tous les budgets d'exploitation et d'investissements ». Il s'agit donc d'une traduction quantitative et financière des programmes d'actions prévus en fonction des objectifs

généraux et des moyens disponibles, d'un document prévisionnel à court terme qui récapitule et évalue les objectifs et/ou les moyens à mettre en œuvre.

L'horizon du budget est fixé à un an, mais il est généralement découpé selon une périodicité plus fine (mensuelle par exemple), afin de permettre un meilleur suivi des réalisations.

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.

Le budget est composé d'un ensemble de prévisions réalistes, qui doivent tenir compte des contraintes qui pèsent sur l'entreprise : contraintes internes (capacité de production disponible, capacité financière...) et externes (état de la concurrence, de la conjoncture...).

La procédure budgétaire s'étale sur plusieurs mois, et peut être décomposée en trois grandes étapes.

1.1.2.1.1. Phase préparatoire

Cette première phase concerne les responsables opérationnels de l'organisation (responsable des achats, de la production, etc.). A partir des objectifs du plan opérationnel transmis par la direction générale, et de l'information collectée sur leur environnement, les responsables élaborent des prévisions, et précisent leurs projets d'investissements.

1.1.2.1.2. Elaboration des pré-budgets et sélection d'une version définitive

A partir de l'information transmise par les responsables opérationnels, le contrôleur de gestion élabore plusieurs scénarios possibles et plusieurs projets de budgets (pré-budgets). La cohérence de l'ensemble des pré-budgets associés à chaque scénario est vérifiée, en concertation avec les responsables opérationnels ; les responsables de centre et le comité budgétaire débattent des objectifs et des moyens à mettre en œuvre (processus de navette). La version définitive est sélectionnée par la direction générale.

1.1.2.1.3. Suivi et actualisation des budgets

Les budgets seront ensuite suivis et actualisés en fonction des évolutions de l'environnement et des réalisations. (BURLAUD & al, 2004 : 832).

La fonction budgétisation de la trésorerie « regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires, pour éviter les crises de liquidités » (BARRY, 1995 :122). La budgétisation permet à l'entreprise de garantir son financement à court terme tout en respectant l'équilibre entre les recettes et les dépenses.

L'élaboration des procédures de budgétisations adaptées aux objectifs de l'entreprise, est un préalable essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

1.1.2.2. Les procédures d'encaissement

Les procédures d'encaissement tendent à garantir l'exhaustivité des encaissements dans les meilleurs délais. Selon GRIFFITHS (2004 :201) « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultant de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ». Ces procédures englobent des processus d'encaissement visant à favoriser l'existence de fonds nécessaires pour pallier le déficit de liquidités.

1.1.2.2.1. Processus d'encaissement des remises d'espèces

Le processus d'encaissement des espèces passe par les étapes 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 ;
- enregistrement des encaissements dans un brouillard et en comptabilité.

(SAMBE& al 2001 :292) ; (BARRY, 1995 :122)

1.1.2.2. Processus d'encaissement des chèques

Dans le souci de minimiser les risques de fraude, BARRY (2009 :265), recommande les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces.

Ce processus met en évidence le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et le client. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- 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 ;
- enregistrement en comptabilité ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque (utilisation de bordereau de chéquiers) ;
- 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 (paiement)

Les dépenses peuvent être liées à l'investissement et à la consommation. Il s'agit de déboursement de fonds pour les besoins de l'entité. Ces procédures regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux et par effet

de commerce. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle.

Les paiements par espèces et par chèques constituent les moyens de paiement couramment utilisés.

1.1.2.3.1. Le processus de décaissement par chèques

Les opérations suivantes sont effectuées lors d'un paiement par chèque :

- 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 dans un registre 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 ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- 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).

Au delà de ces procédures de gestion de la trésorerie, le service comptable examine en général les comptes de tiers et de trésorerie afin de s'assurer de l'apurement ou non des créances et du transfert effectif des flux financiers.

1.1.2.4. Procédures comptables de la trésorerie

L'enregistrement comptable et la gestion des opérations de trésorerie sont incompatibles en ce sens qu'ils exposent l'entreprise à divers risques de fraude et de détournement. Pour minimiser ces risques, une séparation des fonctions comptables et celles d'autorisation et de gestion des fonds est nécessaire. C'est ainsi que BARRY (2009 : 267) précise dans son ouvrage les principes de comptabilisation ci-après :

- 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 celles-ci à la clôture, les écarts de conversion étant reportés dans des comptes d'écart de conversion actif ou passif.

Les fonctions comptables sont entre autres la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison, le contrôle des avoirs en caisse et en banques.

1.2. Les facteurs de risques liés à l'environnement de l'entité et pouvant affecter la réalisation des objectifs de la gestion de trésorerie

Inhérents à la conduite des activités, les risques de non-réalisation des objectifs peuvent résulter soit des décisions prises par la direction pour atteindre les objectifs prédéterminés, soit des changements dans l'environnement externe à l'entité et concernant l'environnement réglementaire ou le fonctionnement. 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.

Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie peuvent notamment apparaître à l'occasion :

- de l'intégration des évolutions technologiques dans le processus de fabrication ou dans le système d'information ;
- des modifications ou des changements des textes légaux et réglementaires (par exemple, application dans certaines entités pour la première fois, de normes comptable internationales, IAS/IFRS) ;
- de la progression rapide de la taille de l'entité, susceptible d'entraîner une perte de la maîtrise des activités et des contrôles par des dirigeants dépassés ;
- du changement par les dirigeants de leurs manières de conduire les activités ou de l'adoption de nouvelles assertions sous-tendant l'établissement des comptes (changement de méthode par exemple) ;
- de l'embauche de nouveaux personnels dans un environnement de contrôle défavorable (culture, compétence, éthique, formation), qui peut notamment présager le risque d'une méconnaissance, d'une incompréhension ou d'un outrepassement du contrôle interne ;
- du lancement de nouveaux modèles, produits ou activités ;

- du choix d'un nouveau système d'information ou de l'amélioration non encore maîtrisée du système existant ;
- du non respect des règles de séparation des fonctions suite à une compression du personnel ou à une réduction de la surveillance après une restructuration de l'entité ;
- de l'accroissement à l'étranger par l'expansion des activités (développement interne ou acquisitions), qui peut augmenter les risques inhérents aux opérations à l'étranger et modifier par conséquent le risque lié au contrôle interne (opérations en devise, risque politique, risques d'insolvabilité). (HAMZAOUI 2005 :105).

L'existence d'une veille efficace (interne ou externe) mise à la disposition de la direction permet à ces derniers d'évaluer la nature, l'importance et la probabilité de la survenance d'un risque lié au changement de l'environnement des opérations.

1.2.1. Identification des risques opérationnels de trésorerie

En général, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité.

L'exposition à un risque est la vulnérabilité d'une catégorie d'opérations, des soldes de comptes ou des assertions correspondantes, à la survenance d'un événement négatif. Leur caractère significatif les rend prioritaires lors de l'établissement de la procédure d'évaluation des risques par l'entité. Les techniques de gestion des risques visent à limiter leur exposition.

L'identification des événements de risque, suit une logique basée sur la connaissance et l'analyse du processus de trésorerie. Plusieurs auteurs dont AFTE (2003: 31) ; BARRY (2004:200-201) ; BARRY, (2009:275-277) ; SHICK, (2001:154) ; POLINIATO & al (1997:45) ; COOPERS & al (2000 : 264-267), estiment que les risques liés à la trésorerie sont les suivants :

1.2.1.1. Les risques liés à l'encaissement

Lors des encaissements en espèces ou par chèques, l'entreprise est exposée aux risques de détournement 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 ; d'encaissements sans pièces justificatives ou de fausses pièces justificatives ; 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 ; de non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients ; d'augmentation des créances irrécouvrables ; de différence entre l'encaissement et la facturation ; d'encaissement de faux billets.

1.2.1.2. Les risques liés au décaissement

Au moment de décaisser les fonds, l'entreprise court divers risques à savoir : des détournements par la manipulation des comptes de paiement ; des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; des décaissements sans pièces justificatives ; 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 ; l'enregistrement d'annulations fictives permettant de justifier les sorties de caisse ; l'existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés ; la création de documents fictifs ; la réutilisation des documents justificatifs des décaissements déjà effectués.

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

Les risques susceptibles de naître au moment des opérations de contrôle sont entre autres la non détection des détournements de caisse ou des écarts de caisse; la non justification des soldes de caisse; la lourdeur et la perte d'efficacité de la gestion de la caisse ; la collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; le détournement d'avoirs en banque et la falsification des états de rapprochement bancaire ; l'existence de suspens bancaires significatifs dans les états de rapprochement bancaire.

1.2.1.4. Les risques liés à la budgétisation

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

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

Il s'agit des erreurs d'imputations comptables ; de la non exhaustivité des enregistrements ; des risques financiers ; des risques de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds ; des risques de malversation issus du cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse, les risques de réserves ou de refus de certification des comptes par un commissaire aux comptes.

1.2.1.6. Les risques liés au suivi des comptes de liaison

Ces risques peuvent provenir du détournement de fonds lors des transferts pour alimenter théoriquement la caisse ou la banque ou tout autre compte de trésorerie ; la falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement.

1.2.2. Notion de cartographie des risques

Point de départ presque incontournable de l'approche par les risques, la cartographie des risques, est l'outil en vigueur pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. LIEDTKE (2007 :1) précise que, la cartographie des risques est par extension, une démarche globale d'évaluation des risques, le point de départ ou d'ancrage d'actions de gestion des risques et non une fin en soi. Selon POULIOT (2002 :37) la cartographie des risques est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matérielles, 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 définitive, la cartographie des risques est un outil qui permet :

- de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Ainsi, elle apparaît comme un outil de prévention des risques, d'aide à la prise de décision et permet d'atteindre les objectifs suivants :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale et avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous c'est-à-dire aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs externes pour élaborer leur plan d'audit c'est-à-dire fixer les priorités. (RENARD 2006 :140).

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques obéit à une certaine norme mais, peut évoluer en fonction des entités, du fait de la diversité des risques que celles-ci peuvent rencontrer. Cependant, il convient de suivre certaines étapes afin d'aboutir à une cartographie fiable. Après avoir identifié les risques, leur analyse s'impose. L'analyse qui fait partie intégrante de la démarche d'évaluation se décompose comme suit : l'évaluation de la fréquence de survenance du risque, l'évaluation de l'impact en cas de survenance et la durée pendant laquelle les conséquences de l'évènement auront un impact. Les risques identifiés sont ensuite hiérarchisés en fonction de l'importance de l'impact en vue de la formalisation de la cartographie. L'évaluation des risques opérationnels peut être cernée suivant le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Grille d'évaluation des risques

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

Source : MADERS (2006 : 49)

En effectuant un diagnostic complet de l'entreprise à travers les risques qu'elle encourt, la cartographie peut être intégrée à une démarche de gestion plus globale qui favorise l'amélioration des performances de l'organisation. Cela passe par une identification des

processus de l'organisation et du dispositif de contrôle interne existant. L'outil doit favoriser le traitement des risques pour les ramener à un degré de menace acceptable pour l'entreprise.

1.3. Contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans la prise de décisions. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et permet de minimiser les risques de non-contrôle et d'inexactitude sur les données financières.

1.3.1. Définition du contrôle interne

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control – Integrated Framework comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ». HAMZAOU (2005 :80).

Selon THAI (1999 : 7), « le contrôle interne est l'ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel, sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d'échec dans la réalisation des objectifs suivants :

- la performance des opérations ;
- la conformité des activités au droit ;
- la transparence financière et la préservation des actifs ».

Nous retenons donc que: le contrôle interne est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les

procédures, le résultat final escompté étant la sauvegarde du patrimoine, la prévention et la détection d'éventuelles erreurs ou fraudes, l'exhaustivité des enregistrements des opérations de trésorerie en temps voulu. Le contrôle interne contribue donc à l'amélioration des performances et du rendement de l'entreprise à tous les niveaux.

1.3.2. Les objectifs du contrôle interne liés au cycle de la trésorerie

Toute entreprise, peu importe sa taille, devrait mettre en place les mécanismes lui assurant sa survie.

SAMBE & al (2003: 431) précisent 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 meilleurs 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.

Selon COLLINS & al (1986 : 36), les objectifs du contrôle interne sont scindés en cinq principaux points à savoir : la maîtrise des risques de l'entreprise, la sauvegarde des actifs, l'assurance de la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction, l'utilisation économique et efficace des ressources.

La réalisation de ces différents objectifs à travers le contrôle interne implique la mise en place d'un certain nombre de dispositifs.

1.3.3. Les dispositifs du contrôle interne de la trésorerie

Selon la norme ISA 315 in HAMZAOUH (2006 : 109), 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).

1.3.3.1. L'environnement de contrôle

L'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation.

1.3.3.2. L'évaluation des risques

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants.

1.3.3.3. Les activités de contrôle

Les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs.

1.3.3.4. L'information et la communication

Les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

1.3.4. Le pilotage

L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. 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.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints, mais fournir une assurance raisonnable. 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.

1.3.4.1. 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).

1.3.4.2. 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 : 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).

1.3.4.3. Les systèmes d'information et de pilotage

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

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

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

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.

1.3.4.4. 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).

1.3.4.5. 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. Les actions nécessaires à mener sont :

- 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).

1.3.4.6. La supervision

Selon la norme IAS 39 et la loi Sarbanes-Oxley, 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. La CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français) (1992 : 35) ajoute que « la supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées ». En définitive, 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.

Le contrôle interne de trésorerie apparaît comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. En outre, la perception du contrôle interne a notamment évolué vers la prise en compte des objectifs de l'entreprise. Il n'y a pas de contrôle sans objectif. De ce fait, les composantes du contrôle interne reposent sur des principes de saines logiques qui positionnent son dispositif comme l'ossature nécessaire à la réalisation des objectifs de l'organisation, ossature qui nécessite des articulations flexibles pour suivre les mouvements de celle-ci. En effet, la gestion des risques liés à la trésorerie est au cœur du dispositif du contrôle interne et seule une évaluation correcte de ces risques permet à l'entité d'adopter une stratégie pertinente en vue de favoriser l'amélioration des performances. Le contrôle interne se manifeste non seulement par l'organisation, les méthodes mais aussi, par les procédures existantes de l'activité du cycle trésorerie. Les procédures définies, doivent permettre d'assurer la séparation des fonctions, maximisant ainsi la sécurité et diminuant toute possibilité de malversations internes ou externes.

Chapitre 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE

L'établissement d'un manuel de procédures financières est nécessaire pour la mise en place d'un système cohérent et transparent au sein de l'organisation. Dans ce sens, il constitue une référence pour tous les acteurs et un instrument de contrôle interne permanent. Cependant, il est important de souligner que le manuel de procédures n'est pas une panacée à tous les problèmes de l'organisation. Mais utilisé avec une rigueur intelligente, il permet de rendre opérationnelle la structure. Bref, le manuel de procédures ne doit pas être un outil statique. Il doit évoluer avec l'entité et suivre la dynamique de celle-ci. Il a donc besoin après une certaine période, d'être mis à jour. Dans ce chapitre nous définirons le manuel de procédures tout en précisant ses objectifs, et enfin nous aborderons son processus d'élaboration.

2.1. La notion de manuel de procédures

Le manuel de procédures est la résultante de la formalisation des principales procédures de gestion administratives, financières et comptables. Cette section nous permettra de définir le manuel de procédures, de dégager les objectifs et les enjeux de sa conception, mais surtout d'expliquer l'importance de cet outil.

2.1.1. Définitions du manuel de procédures

Définir le manuel de procédures revient avant tout à expliquer la notion de procédure. LAROUSSE (2008 : 1186) définit la procédure comme étant « la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». Elle peut être considérée comme des étapes à suivre pour la réalisation des tâches dans une entreprise. En somme, une procédure est un ensemble d'actions ou d'opérations qui sont reliées en série ou en parallèle, dans le but d'atteindre un objectif commun. Les procédures répondent à un besoin de normalisation et doivent être consignées dans un manuel d'instructions.

Pour RENARD (2006 : 410), 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. HENRY (2001 :37-38) affirme que le manuel de procédures est un moyen de divulguer sous forme de documents accessibles à tous, les

méthodes préconisées dans l'entreprise et de faire connaître les conséquences d'erreurs éventuelles. Il sert à raconter le fonctionnement de l'organisation. Il permet d'aboutir au résultat escompté en respectant les quatre stades en perpétuelle rotation du cycle PDCA (ou Roue de Deming) :

- écrire ce que l'on fait (Plan) ;
- faire ce que l'on a écrit (Do) ;
- vérifier la conformité du résultat (Check) ;
- améliorer ce que l'on a écrit et fait (Act).

Pour PIGE (2001 : 57), un manuel de procédures peut être réalisé selon trois grandes approches à savoir :

- en termes de flux : il décrit les procédures à partir des flux d'informations ou des flux de production. Il donne une approche dynamique en rendant compte de la cohérence de ses activités ;
- en termes de responsabilité : il décrit les fonctions et les responsabilités de chacun. IL doit faciliter l'évaluation de la performance de chaque responsable;
- en termes de description des composantes de l'entreprise : il s'agit d'une approche plus statique qui décrit les tâches à effectuer sans permettre l'obtention d'une vision globale de l'entreprise. Il met l'accent sur les différentes approches que peut avoir le manuel de procédures.

Il convient de dire à la suite de ces définitions que le manuel de procédures est un référentiel pour tous les acteurs d'une entreprise. Il indique le circuit de traitement des opérations courantes en spécifiant :

- les tâches à faire (quoi ?) ;
- les niveaux de responsabilité (qui ?) ;
- les différentes étapes de traitement (quand ?) ;
- les lieux de réalisation (où ?) ;
- les modalités d'exécution (comment ?).

C'est donc un support qui renferme des consignes d'exécution des tâches servant de guide aux opérationnels.

2.1.2. Objectifs du manuel de procédures

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).

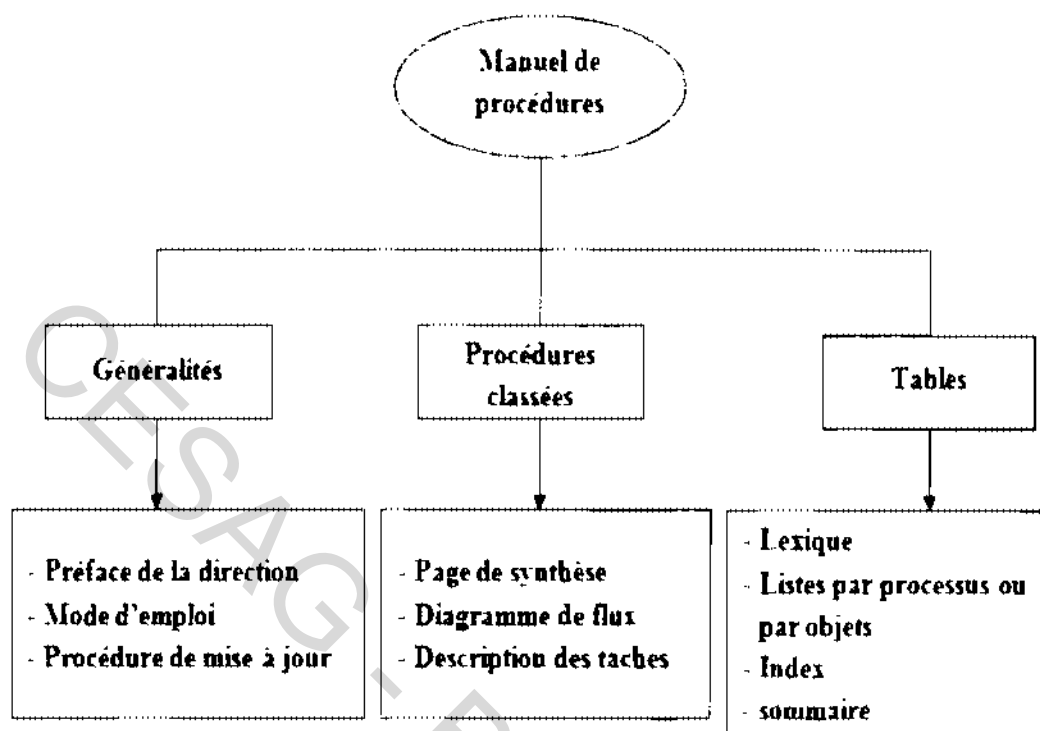
Selon NGUYÈN (1999: 164), « le manuel de procédures qui se compose de procédures préventives et a posteriori, a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne, en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation 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 ».

2.2. Architecture du manuel de procédure

Les procédures constituent un même ensemble au sein d'une organisation. Le tout doit composer autant que possible une architecture complète et cohérente. Cette cohérence doit être préservée lors des mises à jour. Un changement à l'intérieur des procédures peut entraîner des modifications en cascade auxquelles il faut prendre garde. Il est donc utile de connaître le chainage des procédures. Le manuel de procédures se décompose en plusieurs volumes, selon la taille et l'activité de l'entreprise.

Chaque volume peut comporter à son tour, une structure en trois grandes parties: les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, les annexes et les tables complémentaires. Ces différentes étapes sont illustrées dans le schéma ci-après :

Figure 1 : Plan type du manuel de procédures



Source : HENRY & al (2001 :57)

2.2.1. Première partie du manuel de procédures

La première partie comprend les généralités introductives notamment le sommaire et l'introduction générale du manuel. Cette partie se retrouve en tête de chaque volume. L'introduction permet de rappeler 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

La deuxième partie du manuel, la plus volumineuse, en est le corps central. Elle 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, (NGUYÈN, 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. Selon les besoins, on peut éventuellement ajouter des fiches techniques (règles et modes opératoires détaillés).

2.2.2.1. 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 utiliser et l'historique des mises à jour.

2.2.2.2. 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).

2.2.2.3. Les fiches de tâches

Elles sont au centre 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 spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent. On peut également mettre en évidence les points de contrôles prévus au cours de la procédure. 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. Le nom des intervenants doit être immédiatement visible. Quelques que soient les variantes de présentation envisageables, il est souhaitable de réserver une colonne spéciale pour la mention des acteurs concernés par la procédure.

2.2.3. Troisième partie du manuel de procédures

La dernière partie fournit les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes comme l'indiquent HENRY & al (2001 : 56) peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index). Dans ce dernier cas, une liste 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. Le processus de rédaction d'un manuel de procédures

L'élaboration des procédures est une tâche qui requiert un suivi minutieux. Elle exige une collaboration étroite des membres de l'équipe de rédaction. Comme tout document, le manuel doit commencer par déterminer son but et annoncer son contenu. Le manuel est un document assez long et bien organisé. Il doit avoir une présentation attrayante avec un texte qui se lit facilement et s'adressant spécialement aux utilisateurs.

Le tableau ci-dessous, issu d'une synthèse d'opinions de plusieurs auteurs, présente de façon succincte les étapes de conception d'un manuel de procédures.

Tableau 2 : Synthèse des points de vue d'auteurs sur le processus de rédaction d'un manuel de procédures.

Phases	Étapes	HENRY & al (2001 : 78-94)	BERGER & al (2007 : 70-72)	NGUYÉN (1999 : 310-311)	HERARD & al (2003 : 209-210)
Préparation	Travaux préliminaires	X			
	Interviews	X	X	X	
Réalisation	Evaluation des procédures existantes	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	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X	
	Diffusion du manuel	X	X	X	
Suivi Mise à jour	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) ; NGUYÉN (1999 : 310-311).

Quatre principales phases découlent du tableau de synthèse de l'élaboration d'un manuel de procédures à savoir : la préparation, la réalisation, la finalisation, et le suivi.

2.3.1. Phase de préparation

A ce stade, l'équipe d'audit se focalise à une prise de connaissance générale de l'entité afin de cerner les contours liés au déroulement de sa mission. Comme l'indique COMBES & al (1997 : 17), cette phase comprend deux volets : les travaux préliminaires de prise de connaissance de l'entreprise et les premiers contacts avec l'entreprise.

2.3.1.1. Les travaux préliminaires

Les travaux préliminaires à la conception d'un manuel de procédures consistent à dresser l'inventaire des procédures existantes, effectuer le découpage du processus étudié, définir un code de classement, et enfin préparer les dossiers par procédure.

2.3.1.1.1. Inventaire des procédures existantes

La première chose à faire lors de la conception d'un manuel de procédures revient à établir une liste provisoire et approximative de procédures avec l'aide des différents départements de l'entité. Cette liste pouvant évoluer à plusieurs reprises au fil des travaux. HENRY & al (2001 : 79) qualifie l'inventaire de point de départ pour la démarche d'élaboration du manuel de procédures. Pour mener à bien ce premier inventaire, l'équipe chargée de la conception du manuel doit examiner les missions, les événements, et les objectifs de la fonction trésorerie, puis effectuer un tri entre les procédures trouvées, suivi de leur hiérarchisation. Les procédures hiérarchisées sont classées en sous-ensembles comprenant les opérations faisant partie d'une même procédure ou encore les procédures incluses dans un même processus. Une fois la liste des procédures établies, il convient de les classer selon la priorité que l'on accorde à leur rédaction. Il s'agit d'un classement provisoire destiné à favoriser la répartition des tâches entre les rédacteurs.

2.3.1.1.2. Découpage du processus

A ce niveau il convient de procéder à un découpage satisfaisant entre procédures et processus. La procédure se caractérise par l'isolement des unités d'actions homogènes quant à leur résultat et pouvant être décrites du début à la fin dans un énoncé relativement linéaire, tandis que le processus correspond à un résultat global obtenu par divers acteurs, réalisant un ensemble complexe d'actions séquentielles.

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). La finesse du découpage est commandée simultanément par la spécificité des événements déclenchants, par le souci de faciliter la recherche des

utilisateurs et par la nécessité d'aboutir à des procédures suffisamment brèves et homogènes.

2.3.1.1.3. Codification des procédures

La codification des fiches de procédures consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite leur stockage et leur recherche dans le manuel. A chaque procédure sera affectée un code, ce code est généralement une combinaison alphanumérique. Dans la pratique, le code résulte de la superposition d'une classification par thème et d'un classement séquentiel. (HENRY & al, 2001 : 83).

2.3.1.1.4. Dossiers par procédure

Une fois l'inventaire initial dressé et la règle de codification définie, il est possible de répartir les procédures à formaliser entre les différents rédacteurs. Il revient donc à l'auditeur de préparer la rédaction des procédures ; pour chaque procédure le rédacteur doit établir un dossier de travail dénommé « chemise procédure », (HENRY & al, 2001 : 78).

En pratique le dossier de travail est un classeur ou une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête liées à la procédure sont rassemblées. 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 de synthèse permettant d'identifier la procédure, de suivre le déroulement de l'enquête et de contrôler son avancement. Le dossier de travail ainsi préparé, l'auditeur peut enfin inscrire dans son agenda la liste des personnes auprès desquelles il s'adressera pour la collecte des informations indispensables à l'élaboration du guide de procédures.

2.3.1.1.5. Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent de mettre en place un programme de travail. Cette étape est particulièrement dominée par des interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer.

Le rédacteur procède alors à l'interview des opérateurs concernés par l'application pratique de la procédure. Ce qui permet de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui la composent. Les informations recueillies doivent être assez précises pour être

retranscrites de manière non ambiguë. L'interviewer reformule régulièrement ce qu'il a entendu afin de vérifier sa bonne compréhension. En fin d'entretien, il s'assure qu'il maîtrise la succession logique des tâches et qu'il possède un exemplaire de chacun des supports écrits (bordereaux, extraits de fichiers, impressions d'écrans,...). 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.

2.3.2. Phase de réalisation

Cette phase s'avère primordiale dans le 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 ;
- la conception du manuel de procédures.

2.3.2.1. L'évaluation des procédures existantes

Cette étape consiste tout simplement à décrire les procédures existantes puis à les analyser.

2.3.2.1.1. La description de l'existant

Le consultant s'emploie au cours de son travail à recenser l'ensemble des procédures qui caractérisent le déroulement des opérations depuis le début jusqu'à la comptabilisation ; (concernant par exemple l'encaissement des espèces : réception des espèces jusqu'à la comptabilisation du règlement). 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 débouchent sur des réponses descriptives pour corroborer cette étape de description de l'existant.

Les informations collectées lors de la description de l'existant permettent à l'auditeur d'évaluer les procédures à travers l'analyse.

2.3.2.1.2. Analyse des procédures

L'analyse de la procédure précède sa rédaction définitive. Elle comprend l'évaluation de son importance relative, en partant notamment des éléments quantifiés obtenus lors des interviews. Il est donc utile de hiérarchiser les différentes actions à l'intérieur de la procédure.

Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur s'assure de la maîtrise du 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 ». D'où la nécessité de relever les forces et les faiblesses au niveau de cette étape. LEMANT (1995 :46) suggère l'adoption de la méthode d'analyse de l'organisation « QOOQC (P) » (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Et éventuellement Pourquoi ?) Pour mieux appréhender les différents facteurs influençant les procédures.

En cas de révélation par l'analyse d'incohérences 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

OSC.

2.3.2.2. Elaboration de la cartographie des risques

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

2.3.2.2.1. Identification et analyse des risques

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

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

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

2.3.2.2.2. 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) soit :

- l'évitement : c'est-à-dire cesser l'activité comportant le risque ou éviter le risque en mettant en place un dispositif de maîtrise du risque ;
- 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.

2.3.2.2.3. Matrice des risques

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

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

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

2.3.2.3. Conception du manuel de procédures

Cette étape permet de définir les orientations du manuel de procédures à élaborer. En effet, la délimitation du manuel consiste à :

- ressortir avec l'accord de la direction les objectifs principaux assignés au manuel de procédures. Ainsi, les motivations qui animent la direction en faisant appel pour la conception d'un manuel de procédures, sont de se conformer aux dispositions

réglementaires du SYSCOA et d'améliorer par la même occasion, la gestion comptable et administrative de la société ;

- déterminer le champ d'application du manuel : il s'agit d'identifier les opérations du cycle, les fonctions, les tâches et postes de travail qui sont concernés par les procédures et identifier aussi les destinataires du futur manuel ;
- fixer le contenu du futur manuel tout en donnant la liste des informations que chaque objectif spécifique doit comporter ;
- déterminer sa forme : l'auditeur doit choisir celle qui est la plus appropriée au contexte de l'entité auditée. Pour les besoins de mise à jour et les insertions ultérieures, l'utilisation des classeurs à feuillets mobiles est recommandée.

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 ;
- continuellement mises à jour, et donc... réalistes ».

Ceci, pour souligner le caractère primordial de la qualité de rédaction du manuel de procédures.

2.3.3. Phase de finalisation

C'est la phase ultime de l'élaboration du manuel de procédures. Elle comprend les étapes suivantes : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel et la diffusion du manuel.

2.3.3.1. La rédaction des procédures

Pour aboutir au manuel proprement dit, il convient avant tout de rédiger les procédures.

Selon BERGER (2001 : 101), « la rédaction du manuel de procédures permet de détailler les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou sous-processus ».

Rédiger donc 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. En définitive, nous soutenons que pour faciliter la compréhension des enchaînements d'une procédure, sa description textuelle doit être appuyée par une description graphique.

HERRARD (2003 : 209-210) pense que la rédaction d'une procédure fait apparaître les éléments suivants :

- la fiche d'identité, soit l'origine, le rédacteur, les références, la dates d'émission et de mise à jour, la liste de diffusion ;
- la présentation générale, soit les éléments et les évènements déclencheurs, le périmètre d'intervention et les objectifs ;
- les principes à respecter ;
- le diagramme de circulation des documents ou « flow -chart » qui représente les flux d'informations échangés entre les acteurs ;
- les règles à appliquer dûment écrites avec la matérialisation des liens avec les activités ;
- le lexique et le glossaire nécessaire pour les mots qui pourraient prêter à confusion.

Les procédures une fois écrites subissent une compilation en y intégrant tous les autres éléments constitutifs du manuel de procédures c'est-à-dire le sommaire, la présentation générale, l'index, etc. afin d'obtenir le manuel de procédures.

2.3.3.2. La validation du manuel de procédures

On distingue principalement deux grandes étapes de validation. La première consiste à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés, il s'agit d'un contrôle de conformité à la réalité ; et la seconde étape vise 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 l'auditeur 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. C'est seulement après la seconde étape d'approbation que les procédures seront réputées diffusables.

2.3.3.3. La diffusion du manuel

Ce volet vise la mise en application des nouvelles procédures par les utilisateurs après les avoir éditées. En effet, la diffusion consiste à l'édition du manuel ou à sa mise en ligne selon le contexte de l'entreprise. Très souvent, cette diffusion nécessite une sensibilisation et la formation des bénéficiaires à travers des séminaires dispensés aux responsables des services concernés. De ce fait la crédibilité du manuel de procédures suppose que sa diffusion soit « faite sous le sceau de la direction de l'entreprise », (HENRY & al, 2001 : 118). A cet effet, les dirigeants fournissent à l'auditeur une liste des personnes devant prendre connaissance des résultats de la mission. Par ailleurs afin de permettre l'accessibilité du manuel de procédures, la structure des volumes et leur niveau de diffusion doivent être établis.

2.3.4. Le suivi évaluation

La diffusion du manuel de procédures déclenche généralement des demandes d'amélioration de la part des utilisateurs. Dans un premier temps, l'application des procédures doit faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif. Compte tenu des imperfections qu'elles peuvent comporter, cette période doit être conçue à l'image d'une phase de rodage.

C'est à l'issue de ce rodage que l'on lancera les mises à jour des procédures devenues obsolètes et les premières améliorations substantielles. C'est également au terme de cette période que l'audit pourra exercer son rôle de contrôle systématique à partir des manuels. A noter que les versions successives du manuel de procédures doivent être conservées, par obligation légale. Elles feront donc l'objet d'un archivage (HENRY & al, 2001 : 119).

L'existence d'un manuel de procédures dans un établissement est le premier signe extérieur qui doit contribuer à une gestion saine et efficace, mais à condition que le manuel soit de qualité et qu'il soit bien appliqué. Cependant, les composantes du manuel sont tributaires des opérations et des activités qui sont exercées au sein de l'organisation. En outre le manuel de procédures constitue une base essentielle de travail pour les agents. Il intègre les points de contrôle couvrant tous les aspects de risques potentiels et renforce la sécurité du

dispositif de contrôle interne dans l'entreprise. Il doit être consulté autant que faire ce peut, et si possible, être régulièrement actualisé. C'est à ce prix qu'il pourra être utile pour le bon fonctionnement de l'entité.

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 NSIA SENEGAL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

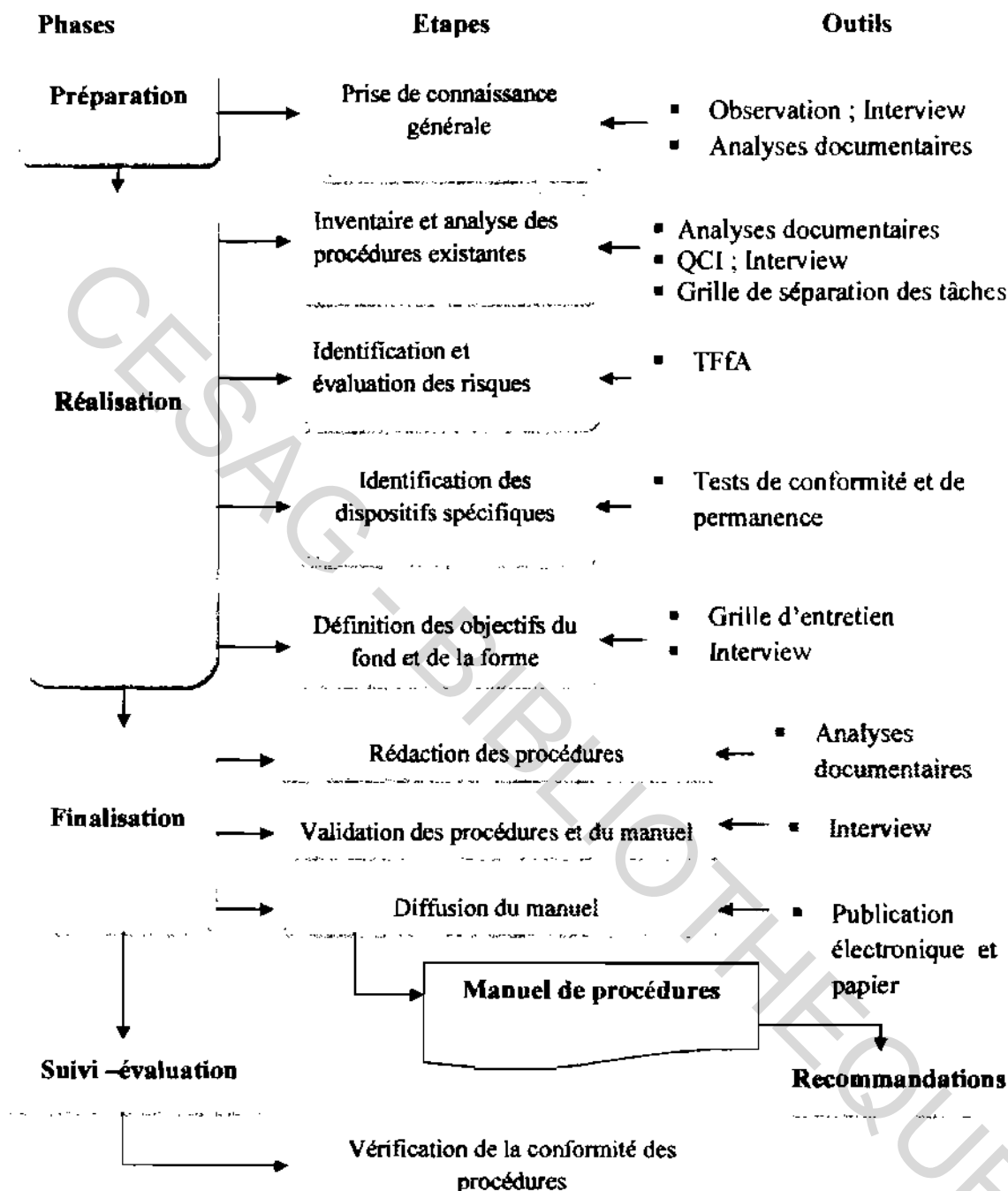
Les deux premiers chapitres ont servi à présenter le contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie et la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures. Après ces chapitres, il convient de définir la méthodologie de recherche permettant de mieux cerner l'activité de trésorerie dans l'entreprise puis d'élaborer le manuel de procédures.

Cette démarche qui découle de plusieurs méthodes d'élaboration de manuel de procédures, sera adaptée au processus de gestion de la trésorerie de NSIA SENEGAL. Dans ce chapitre, nous présenterons avant tout, notre modèle d'analyse, puis nous aborderons les outils de collecte et d'analyse de données indispensables à la conception du manuel de procédures.

3.1. Modèle d'analyse

Elle sera le reflet du processus d'élaboration des procédures décrit dans la revue de littérature indiquant ainsi la façon dont notre étude sera conduite.

Figure 2: Modèle d'analyse



Source : nous même

Précisons que dans le cadre de cette étude, l'étape d'élaboration de la cartographie des risques concernera juste l'identification et l'évaluation des risques.

Pour chaque étape du modèle d'analyse, nous collecterons les données utiles à la réalisation de l'étude puis nous analyserons les informations recueillies. En conséquence nous utiliserons des outils de collecte de données et des outils d'analyse de ces données.

3.2. Outils de collecte des données

Pour s'imprégner de la réalité sur le terrain, il est important de récolter le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion de la trésorerie auprès des différents responsables de l'entité. La collecte des données sera faite par des outils tels que l'analyse documentaire, les interviews ou encore l'observation physique.

3.2.1. L'analyse documentaire

Nous examinerons la documentation existante relative au service de la trésorerie de sorte à identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation (règlement intérieur, organigramme, rapports d'activités, états financiers, etc.). Les variations issues de l'examen de ces documents feront l'objet d'une analyse.

3.2.2. Les interviews

En ce qui concerne la description des tâches des opérationnels au sein d'une entité, l'interview s'avère un outil efficace. 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 ». L'interview doit être organisée et centrée sur l'objectif à atteindre qui est l'obtention d'informations justes, nécessaire à la réalisation de notre étude. En outre, les entretiens seront effectués auprès des différents responsables en utilisant aussi bien des questions fermées que des questions ouvertes ; ce qui permettra aux intéressés de se prononcer librement sur la fiabilité et la performance des dispositifs. L'interview sera menée sur la base d'un guide d'entretien dont le modèle figure en annexe.

Lors de l'interview, nous nous entretiendrons individuellement avec les responsables en charge de la gestion de la trésorerie de NSIA SENEGAL (le comptable et le Directeur Administratif et Financier) dans le seul but de recueillir leur point de vue, d'identifier les niveaux hiérarchiques (annexe 3).

3.2.3. L'observation physique

L'observation physique consiste à se rendre sur le terrain et constater la réalité des faits. Elle contribue à collecter des informations fiables car selon OBERT (2000 :91) « le moyen le plus sûr de vérifier la véracité et l'existence de certains éléments est de se les faire présenter».

Cependant, l'observation peut être menée de deux manières :

- l'observation directe qui permet le constat immédiat d'un phénomène ;
- l'observation indirecte qui fait appel à un tiers qui observe pour le compte de l'auditeur.

Elle permettra de comprendre et de valider les informations recueillies auprès des différents acteurs impliqués en ce qui concerne la gestion de la trésorerie.

3.3. Outils d'analyse des données

Une fois les données collectées, elles feront l'objet d'une analyse suivant des outils destinés à cet effet, en vue d'une synthèse générale de l'étude.

3.3.1. Le diagramme de circulation ou flow-chart

C'est un outil de description et de représentation des activités de l'entreprise. Selon RENARD (2006 : 351), « cette méthode de schématisation remplace une longue description ». 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. De cette manière, les points et les endroits où les informations sont traitées inefficacement seront mis en évidence (annexes 6, 7, 8, 9, 10).

3.3.2. Le test de conformité

Ces tests nous renseignent sur l'application des dispositifs de contrôle interne, ils permettent de faire un tour d'horizon de toutes les phases intermédiaires. Ces tests seront consacrés aux flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

3.3.3. Le questionnaire de contrôle interne

C'est une liste de questions auxquelles la réponse se fait par écrit. Selon 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. Nous nous chargerons d'administrer le questionnaire (annexe 1) aux agents concernés dans le processus de gestion de la trésorerie.

3.3.4. La grille d'analyse des tâches

Selon RENARD (2006 : 347), la grille d'analyse des tâches ou grille de séparation des fonctions et des tâches « est la photographie à un instant (t) de la répartition du travail ». Elle permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent et de déterminer sa structuration. Elle a l'avantage de présenter à première vue une idée sur le cumul des fonctions.

A l'issue de la présentation de la méthodologie de recherche dont il était question dans ce chapitre, nous avons pu avoir une vue d'ensemble sommaire des différentes phases de conception du manuel de procédures de NSIA SENEGAL. De plus c'était l'occasion pour nous d'exposer les différents outils de collecte et d'analyse de données que nous utiliserons.

Conclusion de la première partie

Cette première partie réservée à la revue de littérature nous a permis d'explorer la notion de contrôle interne appliqué au processus du cycle trésorerie. Par la suite, nous nous sommes évertué à examiner la démarche d'élaboration d'un guide de procédure à travers la définition des termes clés, la détermination des objectifs qui lui sont assignés puis nous avons mis en évidence les différentes phases de conception du manuel de procédures assorti des outils et des procédés utilisés. Conscient de l'opportunité qu'offre l'examen des processus d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne d'une entité, nous avons su adapter notre modèle d'analyse au système du contrôle interne, afin d'identifier les irrégularités éventuelles pouvant affecter la gestion de la trésorerie. Par ailleurs, pour faciliter la rédaction et assurer l'applicabilité du manuel de procédures, sa conception requiert l'implication totale de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

De même, en nous inspirant du modèle d'analyse que nous avons conçu, la seconde partie de notre étude sera consacrée à l'élaboration des procédures du cycle trésorerie de NSIA SENEGAL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

L'importance d'un manuel de procédure pour les organisations n'est plus à démontrer. En effet, de par leur nature, ces dernières sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leurs réalisations, doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que le fonctionnement normal de tout un système ne soit désarticulé.

D'une manière générale, le guide de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité. Il constitue un excellent instrument de travail, indispensable à la direction générale pour asseoir une gestion saine et transparente, assurant ainsi la pérennité de l'entité.

Nsia Sénégal à l'instar des grandes entreprises, ambitionne de mettre en œuvre de bonnes pratiques de gestion. De ce fait l'équipe dirigeante estime que la conception d'un manuel de procédures aiderait l'entreprise à mieux gérer sa trésorerie.

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

Chapitre 4 : PRESENTATION DE NSIA SENEGAL

L'assurance, d'une manière générale, en faisant jouer une solidarité basée sur la loi des grands nombres, permet aux individus de faire face aux aléas et aux incertitudes qui accompagnent leur existence. Plusieurs compagnies dont Nsia se sont implantées, eu égard au réel potentiel que le marché de l'assurance présente au Sénégal. Elle joue sa partition dans l'économie nationale à travers le triple rôle qu'elle tient, notamment le rôle de collecteur d'impôt, de créateur d'emploi et d'investisseur institutionnel.

Le présent chapitre nous permettra d'aborder l'historique, les missions, les activités qui y sont menées et l'organisation de l'entité.

4.1. Historique, activité, missions et objectifs de NSIA SENEGAL

NSIA SENEGAL est une entreprise évoluant dans le domaine de l'assurance. Cette section présentera l'historique de l'entité et s'intéressera aux missions, et les activités de celle-ci.

4.1.1. Historique et évolution

NSIA Sénégal est né d'un partenariat réussi entre le groupe NSIA et des privés sénégalais. Créée en janvier 1995, la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances (le groupe NSIA) démarre ses activités en juillet 1995 et réalise au 31 décembre de cette année un chiffre d'affaires de F CFA 900 000 000.

En avril 1996, après que les Assurances Générales de France (AGF) se soient désengagé des marchés africains de l'assurance, plus particulièrement ceux de la Côte d'Ivoire, du Togo et du Mali, la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances rachète « les Assurances Générales de Côte d'Ivoire » (AGCI). En 2002, le groupe NSIA-AGCI devient désormais Groupe NSIA pour éviter toute confusion.

Bien implantée après des années d'activités sur le marché ivoirien, la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances opte également pour une croissance externe. A cet effet, elle initie et prend le contrôle de plusieurs sociétés ;

C'est ainsi que la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance Sénégal (NSIA Sénégal) a été agréée par arrêté n° 4 757 du 19 juillet 2002 du ministère de l'économie et des finances

pour exercer les catégories d'assurances « NON VIE » (Incendie, Risque divers, Responsabilités civiles, Automobiles, Risque de construction, Bris de machines, Individuelles Accident, Maladies...).

Elle dispose de nos jours d'un capital social de F CFA 1 350 000 000 entièrement libéré et bénéficie de la solidarité financière du Groupe NSIA dont il est membre. Elle est constituée sous forme de société anonyme et a son siège social à Dakar. Le groupe NSIA est le fruit d'une vocation africaine qui se concrétise. Le groupe constitue dans le secteur de l'assurance le premier partenariat transfrontalier d'envergure entre privés purement africains. Ses différentes sociétés contribuent au développement économique et social des pays d'implantation par l'exercice des différents métiers.

Le groupe NSIA peut faire bénéficier à sa clientèle à chaque fois que le besoin se présente, de l'expertise et du réseau de ses partenaires privilégiés composés de sociétés d'assistance notamment Inter Partenaire Assistance (IPA), International SOS.

NSIA a pour ambition d'assurer une présence effective dans tous les pays de la zone africaine. Pour ce faire, elle a comme atouts une équipe pluridisciplinaire de professionnels et à l'expertise avérée, des produits adaptés et innovants pour répondre aux besoins spécifiques des clients, une organisation intégrée centrée sur la satisfaction de la clientèle pour assurer une qualité de service optimale de la souscription à l'indemnisation.

Ainsi quatre valeurs fondamentales fondent la démarche d'excellence et de progrès. Elles constituent le levain de l'identité du groupe NSIA. Chaque acteur des différentes équipes s'est approprié ces valeurs et s'implique dans la promotion de celles-ci à tous les niveaux des sociétés du groupe. Ces valeurs sont : Le professionnalisme, le respect des engagements, l'intégrité et la solidarité.

4.1.2. Missions et objectifs

Pour assurer sa pérennité sur le long terme et perpétuer sa vocation à offrir des services de qualité, NSIA Sénégal s'est doté d'un personnel composé de professionnels à l'expertise avérée dans leurs domaines respectifs de compétence. En outre, le choix d'une organisation rigoureuse permet à chaque client de trouver chez NSIA un partenaire unique, qui le connaît de façon approfondie pour lui apporter des solutions innovantes adaptées à ses besoins.

NSIA Sénégal a pour mission :

- d'assurer des prestations de qualité pour une couverture optimale ;
- de la famille et des biens personnels ;
- du personnel et du patrimoine de l'entreprise ;
- des responsabilités.

Elle analyse les besoins, propose des solutions adaptées, assiste et indemnise rapidement les personnes physiques ou morales en cas de sinistre.

NSIA poursuit également des objectifs à savoir :

- développer une politique « Orientée Client » à travers une organisation sectorielle et personnalisée ;
- privilégier un partenariat avec les courtiers ;
- rendre le Bureau Direct très proche des clients ;
- offrir des services de qualité ;
- renforcer sa position auprès des PME-PMI, multinationales et des organismes.

4.1.3. Activités

L'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque. Parmi les opérations d'assurance de dommages fondés sur le principe d'indemnisation des préjudices subis par l'assuré de Nsia assurances, nous retrouvons :

4.1.3.1. Le contrat automobile

C'est l'assurance indispensable la plus adaptée grâce à l'assistance d'un conseiller ; NSIA assurance propose les formules suivantes :

- responsabilité civile contre tiers ;
- l'incendie du véhicule assuré ;
- le vol du véhicule et de ces accessoires (y compris la tentative de vol) ;
- le bris de glaces ;
- tous risques ;

- tierce collision (garantie dommages au véhicule par suite d'une collision avec un autre véhicule) ;
- tiers simple ou complet (garantie dommages au véhicule ou tous risques).

4.1.3.2. Assurances de transport des marchandises et biens importées

Nsia couvre les marchandises transportées par voies maritime, aérienne ou terrestre et les responsabilités civiles qui en découlent. Les garanties peuvent être accordées en tout risque ou FAP sauf en fonction des besoins de l'assuré. Nsia couvre aussi les corps de navires, plaisance, pêche.

4.1.3.3. Assurance multirisque habitation

Nsia protège les maisons et biens contre le vol, l'incendie, les dégâts des eaux, les dommages dus à l'électricité, le bris de glaces.

La multirisque habitation garantit aussi la responsabilité civile en tant que chef de famille et occupant des lieux.

4.1.3.4. Assurance tous risques informatiques

Nsia garantit à ses clients les dommages matériels de système informatique « tout risque » en prenant aussi en charge l'assistance financière : les pertes de logiciels et les frais supplémentaires d'exploitation.

4.1.3.5. Assurance multirisque professionnelle industrielle – commerciale – PME – PMI commerçant – artisans

Chaque profession a ses particularités, c'est pourquoi Nsia peut proposer à ses clients quatre gammes de produits multirisques qui répondent à ses spécificités. Avec une assurance multirisque l'assuré peut protéger ses bâtiments, ses stocks, ses matériels et équipements contre le vol, l'incendie, les dégâts des eaux, les dommages dus à l'électricité, le bris de glaces, les bris de machines, les pertes d'exploitation, etc.

Dans le cadre de la profession du client toute sa responsabilité civile professionnelle et d'exploitation peut être couverte.

4.1.3.6. Assurance voyages

Nsia voyages propose aux clients une couverture de leurs voyages dans le monde entier.

4.1.3.7. La couverture maladie à 100%

Il s'articule autour de deux garanties principales de couverture « santé complète » et de couverture « assistance ».

➤ Le volet santé

C'est le remboursement des frais de consultation, d'analyses, de radiographies, de visites et actes médicaux courants ainsi que des frais d'hospitalisation. En ce sens Nsia propose deux systèmes : le système avec préfinancement par les soins et remboursements des dépenses du client en quinze jours ; le système tiers payant : Nsia prend en charge tous les frais exposés.

➤ Couverture assistance

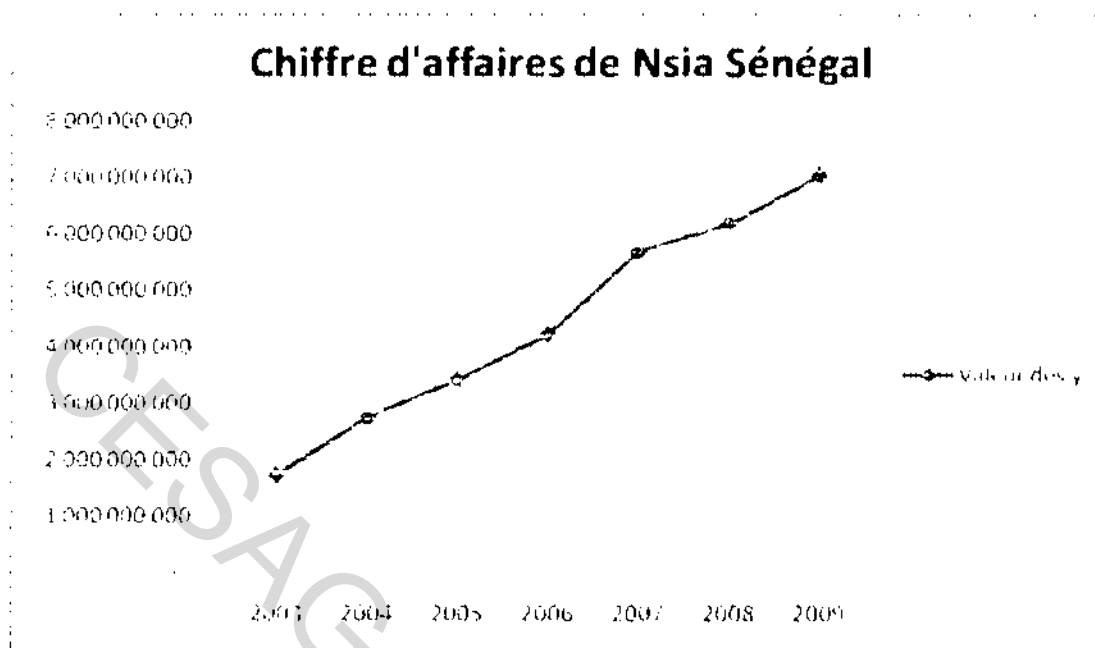
Nsia met à la disposition de ses clients 24h sur 24h partout dans le monde son service d'assistance avec l'appui d'INTER PARTNER, le spécialiste mondial de l'assistance ; en cas d'accident ou de maladie grave d'organiser l'évacuation sanitaire de la personne assurée vers le centre hospitalier le plus adapté.

4.1.3.8. Individuelle accidents

C'est le contrat « d'assurance de personnes » par définition. Au titre de cette couverture, sont garantis les dommages tous accidents sur la personne survenus aussi bien dans le cadre professionnel qu'à l'occasion des activités de la vie privée.

L'évolution du chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années est illustrée dans le graphique suivant :

Figure 3 : Evolution du Chiffre d’Affaires de NSIA SENEGAL



Source : Direction Générale de Nsia Sénégal (2010)

4.2. Système organisationnel

L'organisation de NSIA SENEGAL se décline en trois directions opérationnelles (administratif et financier, commerciale et technique) qui sont rattachés à la Direction Générale (Directeur Général et Directeur Général Adjoint) et cinq départements fonctionnels (ressources humaines et moyens généraux, informatique, sinistre, santé et IARD). Au dessus de ces directions se trouve un conseil d'administration chargé de la définition des grandes politiques et du suivi de toutes les opérations qui en découlent. Cf Annexe 20.

4.2.1. Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général. Elle est au sommet de la hiérarchie et veille à l'application de la politique générale définie par le Conseil d'Administration. Le Directeur Général prend et suit la mise en œuvre des décisions stratégiques (investissement, politique commerciale du groupe) et représente la société devant le Conseil d'Administration. Le Directeur Général Adjoint assure l'intérim du Directeur Général en cas d'absence de celui-ci.

Le Directeur Général est assisté dans ses fonctions par une Assistante de Direction, un contrôleur de gestion et un conseiller.

Un service informatique doté de deux systèmes MERCURE et AGRESSO lui est directement rattaché. Il a pour mission de veiller à la bonne gestion du matériel informatique mis à la disposition des utilisateurs et de leur venir en aide en cas de besoin.

4.2.2. Direction Administrative et Financière

Cette direction est sous le contrôle du Directeur Financier qui est aidé dans ses fonctions par un comptable et une caissière.

Le Directeur Financier participe à l'établissement du budget annuel. Il prépare et négocie les contrats et conventions, s'occupe de la gestion des baux et des loyers. Il contribue à l'organisation du conseil d'administration et de l'Assemblée Générale une fois par an. Il se charge aussi des relations avec les avocats et notaires. Il suit les contentieux.

La direction s'occupe de tout ce qui concerne les rentrées et sorties de fonds et aussi bien de leur enregistrement dans les comptes respectifs. Les sorties de fonds sont expliquées par les règlements des fournisseurs, les recettes étant constituées par les encaissements. La direction financière inclut la gestion des actifs et des engagements de l'entreprise. Pour cela elle élabore des stratégies et des plans d'acquisitions des ressources. Aussi elle contrôle et surveille la position de la trésorerie.

A travers donc son cycle de la trésorerie, la Direction Financière planifie l'allocation des fonds disponibles aux opérations courantes, aux autres emplois et remboursements des créances et aux investissements. Le paiement des intérêts et dividendes et la gestion des dettes et des devises étrangères lui reviennent également.

Le comptable est chargé :

- de saisir des opérations comptables et financières ;
- de dresser un résultat mensuel sous la supervision du DAF ;
- de passer toutes les écritures de regroupement des différents comptes et des écritures de clôture d'exercice ;
- d'établir les états de rapprochement bancaire.

La caisse est tenue par une caissière qui se charge de recevoir les différents moyens de paiement issus du règlement des assurés et s'occupe des décaissements en espèces.

Placée sous la supervision du DAF, elle établit régulièrement le PV de caisse, le journal de caisse et le registre journalier des décaissements.

C'est la direction administrative et financière qui donne les supports nécessaires à la prise de décision. Les états financiers sont établis sur la base des principes comptables en vigueur au Sénégal et présentés selon les prescriptions du Code des Assurances des Etats membres de la CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances).

Un département est rattaché à la Direction Administrative et Financière à savoir :

4.2.2.1. Le Département Ressources Humaines et Moyens Généraux

Ce département est chargé de la gestion du personnel et de la paye. La résolution des problèmes relatifs au personnel employé lui incombe. Il s'occupe également de tous les achats effectués par la société conformément aux procédures suivantes :

- le recueil des factures pro forma auprès des fournisseurs ;
- l'examen de ces factures en collaboration avec la direction administrative des conditions de prix et de qualité ;
- la passation de commande.

4.2.3. La Direction Commerciale

Elle est dirigée par un Directeur Commercial et appuie la direction générale sur l'ensemble des aspects commerciaux de la société. Elle est en contact direct avec les courtiers et les clients. Elle dispose de six (6) agences dont une à Saly et cinq à Dakar.

Le Directeur Commercial signe tous les documents commerciaux au nom et pour le compte de la société.

4.2.4. Direction Technique

Elle est sous le contrôle du Directeur Technique. Il établit et met en œuvre la stratégie d'exploitation. Il passe en revue et analyse les différents rapports d'exploitation qui lui sont soumis.

Toute demande de cotation arrive chez le directeur technique qui se charge de la remettre au responsable de la branche concernée et doit être traitée dans les 72 heures. La proposition d'assurance est également soumise à son approbation avant remise au client.

Trois départements lui sont directement rattachés à savoir :

- le département sinistre ;
- le département santé ;
- le département IARD.

Chaque département est épaulé dans sa tâche par un service et chaque service est assisté par des rédacteurs.

4.2.4.1. Le département sinistre

Ce département en étroite collaboration avec des experts se charge de constater et d'évaluer les sinistres déclarés par les assurés. Il effectue tous les calculs inhérents au sinistre tel que la détermination du taux de sinistralité.

4.2.4.2. Le département santé

Cette branche est sous la responsabilité d'un médecin généraliste. Ce dernier établit des conventions avec les prestataires (médecins, cliniques, pharmacies ...). Il travaille avec six (6) collaborateurs : deux (2) médecins (un contrôleur et un inspecteur) et quatre (4) rédacteurs.

L'émission est enregistrée dans le logiciel MERCURE. Pour la maladie toutes les émissions se font sur place à NSIA.

4.2.4.3. Le département IARD

Il est dirigé par un chef de département. Les affaires de cette branche sont la plupart apportées par les courtiers (du fait de la jeunesse de la compagnie). Les demandes de cotation sont réceptionnées par le Directeur Technique puis transmises au chef de département pour traitement.

Ce chapitre nous a permis de découvrir NSIA Sénégal aussi bien dans son fonctionnement que dans son organisation.

De par sa nature et le volume de ses opérations, NSIA à travers son cycle de trésorerie présente d'énormes risques qu'il convient de minimiser en mettant en place des procédures opérationnelles. Pour cela il faut décrire et évaluer le dispositif existant.

Chapitre 5 : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

La conception d'un manuel de procédures adapté à sa trésorerie s'impose à Nsia Sénégal ; cela lui permettra d'asseoir une bonne gestion de la trésorerie réputée très sensible. Nous tenterons dans ce chapitre de décrire et d'évaluer les procédures existantes afin de mettre en exergue les atouts et les faiblesses et d'identifier les dispositifs destinés à maîtriser les risques de trésorerie. Cela nous conduira à élaborer le manuel de procédures proprement dit.

5.1. Description des procédures du cycle trésorerie

Notre entretien avec le Directeur Administratif et Financier nous a permis de décrire les procédures existantes au sein de l'entité.

Les procédures liées à la gestion de la trésorerie de NSIA se résument comme suit :

- procédures d'encaissement ;
- procédures de décaissement ;
- procédures d'approvisionnement de la caisse ;
- procédures de contrôle de la caisse.

5.1.1. Procédures d'encaissement

Le recouvrement des créances à Nsia se fait par espèces, par chèque ou par virement bancaire sur la base de factures dûment établies.

5.1.1.1. Les encaissements en espèces

Les encaissements au niveau de la caisse se font grâce au paiement en espèces des primes de souscription. Ce sont ces encaissements qui approvisionnent la caisse. Cette dernière est tenue par une caissière, et elle est supervisée par le DFC. Le DFC procède régulièrement à des contrôles au niveau de la caisse, des PV de caisse sont établis à cet effet. Le paiement en espèce se fait en général par les clients du bureau direct. Après la signature du contrat d'assurance avec le promoteur qui lui remet une facture, le client se présente à la caisse pour effectuer son paiement. La caissière encaisse la prime, valide dans le logiciel

MERCURE et tire les reçus dont elle remettra un exemplaire au client et l'autre (la souche) servira pour le dossier.

La caissière établit ensuite la quittance manuelle, le tout forme la liasse qu'elle transmet à la comptabilité pour l'enregistrement comptable.

5.1.1.2. Les encaissements par chèques

Les encaissements par chèque se font dans deux cas :

- le bureau direct (le siège) : après la signature du contrat d'assurance, l'assuré se présente à la caisse avec la facture et paie les frais d'adhésion. Alors, la caissière fait la quittance d'encaissement manuelle et valide la prime dans le logiciel MERCURE. Ensuite elle tire deux reçus d'encaissement puis, les remet à l'assuré pour signature, un des reçus est classé dans le dossier avec la photocopie du chèque.
- le courtage : le courtier envoie la proposition d'assurance et le chèque à NSIA. Arrivé, le service courrier remet le tout à la direction technique chargée du courtage. Après réception de la proposition, la direction émet la prime et transmet le dossier à l'assistante de direction qui remet le chèque plus la copie de la proposition d'assurance à la comptabilité et l'originale de la proposition plus la photocopie du chèque à la direction technique. La comptabilité enregistre le chèque puis le transmet à la caisse où on établit la quittance, valide la prime et tire les reçus.

5.1.1.3. Les encaissements par virement

Les encaissements par virement se font sur des comptes spécifiques tels que : ECOBANK, CBAO, SGBS et CREDIT LYONNAIS PARIS, car avec ces banques il existe une connexion internet avec NSIA. Donc le comptable reçoit l'information en temps réel. Après réception de l'avis de crédit, le DFC récupère les factures auprès des producteurs afin d'identifier la prime. Il va ensuite remettre le relevé et la facture ou le bordereau de paiement à la caissière. Cette dernière valide la prime, tire le reçu, établit la quittance manuelle et classe dans le dossier.

5.1.2. Les procédures de décaissements

Les paiements à Nsia Sénégal se font sur la base des pièces justificatives et suivant la signature des personnes habilitées, autorisant les sorties de fonds.

5.1.2.1. Les paiements en espèces

Les décaissements en espèces se font souvent pour les petites dépenses telles que : l'achat de fournitures de bureau, les petits travaux et le paiement des courtiers. Le procédé des paiements en espèces débute avec la fiche de dépenses établie par le comptable sur laquelle sont apposées les signatures du DFC et du DGA. Cette fiche est ensuite remise à la caisse où la caissière se charge du décaissement après le visa du bénéficiaire. La caissière signe à son tour. En fin de journée le DFC reçoit les PV de caisse, le registre journalier des décaissements et les pièces de caisse (quittances de décaissement). Il effectue son contrôle, appose son visa et transmet le tout au comptable pour enregistrement dans le journal de caisse. Tous les soirs le comptable édite le solde de la caisse qu'il rapproche avec le solde enregistré dans le logiciel AGRESSO.

5.1.2.2. Les paiements par chèques

C'est le moyen utilisé pour le paiement des factures, des remboursements sinistres, des ristournes de primes (assurance voyage), des commissions et des primes de réassurances et de coassurances. Concernant le paiement des factures, le département demandeur exprime son besoin (oralement). Après réception des offres des différents fournisseurs, le chef du département compare les offres avant de faire son choix et d'établir ensuite une fiche d'engagement dépense. Dans cette fiche, il mentionne la spécificité de la dépense. La fiche d'engagement dépense sera ensuite remise au contrôleur de gestion, qui après vérification valide seulement si la dépense est inscrite dans le budget. Puis le contrôleur de gestion soumet à son tour la fiche au DFC pour signature (il n'existe pas de montant plafond). Ce dernier transmet le document au directeur général qui vise en mettant ses observations. A ce moment le responsable des moyens généraux établit le bon de commande avec le délai de paiement mentionné dessus (généralement 45 jours), signé par le DFC. Le responsable des moyens généraux l'envoi au fournisseur qui livre avec le bon de livraison. Ce dernier est chargé de vérifier la conformité. La facture est jointe à la liasse citée au préalable et compose le dossier remis à la comptabilité pour l'enregistrement de la facture en attente du

paiement. Avant la date limite, le comptable fait une demande de règlement sur laquelle on note sa signature et celle du DFC en tant que superviseur. Enfin, le comptable établit le chèque qu'il remet en signature au directeur général et au directeur général adjoint (double signature obligatoire).

Il passe ensuite la comptabilisation des règlements dans le système. Les chèques sont récupérés à la comptabilité par les fournisseurs contre décharge dans le registre prévu à cet effet sous le contrôle du DFC.

Pour le paiement des sinistres, un dossier sinistre est constitué avec le détail des remboursements et la fiche de règlement. Le dossier plus la demande de règlement signée par le responsable sinistre, le directeur technique ou commercial sont soumis au DFC pour signature. Le comptable établit le chèque qu'il fait signer par le DG et le DGA.

A propos des ristournes de prime, les primes de réassurances et de coassurances, la procédure est la même que celle utilisée pour les sinistres. Pour les commissions, après l'établissement du bordereau de commission, la comptabilité s'assure que les primes sur lesquelles la commission est demandée, sont effectivement encaissées. Les chèques sont récupérés au niveau de NSIA par les bénéficiaires.

5.1.2.3. Les paiements par virements

NSIA effectue trois modes de virements :

- les virements de compte à compte constitués de la demande de règlement et de l'ordre de virement libellé par le comptable. L'ordre de virement est approuvé par le DFC puis signé par le directeur général et le directeur général adjoint ;
- les virements pour le paiement des réassureurs et les fournisseurs étrangers débutent avec la demande de règlement faite par le responsable du service réassurance ; cette demande est approuvée par le directeur technique. Le dossier constitué de la demande de règlement et des bordereaux de réassurance est remis à la comptabilité. L'ordre de virement est émis par le DFC sous la supervision de la direction générale ;
- le virement compte courant, au cours duquel NSIA Sénégal fait un virement pour le compte d'une compagnie de la sous région. Le bénéficiaire envoie ses coordonnées bancaires (n° de compte bancaire ou RIB), après réception, le DFC procède à l'analyse de comptes qu'il valide avant d'ordonner le virement.

La comptabilité tient un registre dans lequel sont mentionnés tous les virements afin de garder toute traçabilité.

5.1.3. Approvisionnement de la caisse

Il n'existe pas de seuil pour la caisse. Par contre, des versements sont faits à la banque dès que la caisse enregistre un solde supérieur à 500.000 FCFA. Les versements sont effectués par la caissière. Lorsque le niveau d'encaisse est insuffisant pour faire face aux paiements en espèces, l'approvisionnement de la caisse devient nécessaire. La caissière informe le DFC. Les deux conviennent du montant de l'approvisionnement puis en informent par note le Directeur Général pour approbation. Une fois l'approvisionnement autorisé, le comptable établit un chèque au nom de la caissière qu'il transmet en signature. Cette dernière se rend ensuite à la banque pour le retrait des fonds. Dès son retour de la banque, elle approvisionne la caisse et établit un reçu de versement en espèces, pour constater l'opération.

5.1.4. Le contrôle de la caisse

Le DFC effectue régulièrement des contrôles au niveau de la caisse. Les PV de caisse sont établis sur toute la période, ils sont supervisés et signés par le DFC.

5.2. Evaluation des procédures existantes

Cette étape nous permettra d'identifier et d'analyser les risques inhérents aux procédures. A travers cette analyse, nous mettrons en exergue les forces et faiblesses des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques (*annexe 4 page 125*). Les résultats de cette évaluation sont détaillés dans des tableaux (*annexe 5 page 133*). Pour finir nous déterminerons les dispositifs adaptés à la gestion des risques de trésorerie de NSIA Sénégal.

5.2.1. Identification des risques

Notre entretien avec le DFC et le comptable puis à l'aide d'outils d'analyse tels que la grille de séparation des tâches, le questionnaire de contrôle interne (QCI) nous ont conduit à l'identification et à l'analyse des risques liés au processus de gestion de la trésorerie.

5.2.1.1. Les risques liés aux procédures d'encaissements

Les risques sont de diverses natures et se situent à plusieurs niveaux du processus ; nous tenterons de les identifier.

5.2.1.1.1. Emission des factures

Les risques suivants peuvent découler de cette étape : le risque de non-conformité de la facture, de non facturation des primes émises, d'erreur de saisie dans le logiciel MERCURE. Les bonnes pratiques voudraient qu'un agent soit responsable de l'émission des factures et un autre pour les vérifier ; qu'un modèle de facture soit prédéfinie et mis à la disposition des agents, qu'un logiciel de gestion intégré de la 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 nous assurerons que l'établissement des factures est lié à une prestation de service.

5.2.1.1.2. Transmission des factures au client

Les risques émanant de cette étape sont essentiellement l'omission, la non-conformité, 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 spécifiant (le n° d'ordre, la date, le bénéficiaire et le réceptionnaire), qu'une copie de la facture soit faite et conservée. Il serait donc nécessaire de s'assurer de l'état du dispositif mis en place en nous assurant de l'existence d'un registre « courrier départ », en vérifiant que les factures à transmettre sont correctement enregistrées dans ce registre.

5.2.1.1.3. Réception des encaissements en espèces

A ce niveau, les risques potentiels sont le détournement par manipulation des comptes de recettes, des erreurs ou omissions au moment de l'enregistrement. Le solde théorique est alors différent du solde physique. Pour une bonne maîtrise des risques, nous recommandons à NSIA d'avoir une caisse unique pour recevoir les entrées de fonds, d'exiger des clients les règlements par chèque ou virement bancaire, 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

Les problèmes rencontrés à cette étape sont le plus souvent : la perte de chèque, le détournement de chèque, l'erreur ou l'omission de comptabilisation mais aussi des chèques non enregistrés à temps.

Afin d'éviter ces risques, les dirigeants doivent définir un point unique de réception des chèques, faire enregistrer les chèques dès leur réception dans un registre, demander aux clients de privilégier les chèques barrés, faire une copie du chèque reçu et le classer, mettre en place une procédure d'encaissement par chèque. Ainsi pour garantir une bonne maîtrise des risques nous nous assurerons que les chèques sont enregistrés dès leur réception, qu'il existe une procédure d'encaissement par chèque et que les chèques reçus font l'objet d'un contrôle. A réception du chèque, l'entreprise le remet à sa banque pour l'encaisser. Pour cela, il complète le bordereau de remise de chèque en deux exemplaires. Le deuxième exemplaire lui servira de justificatif comptable.

5.2.1.1.5. Dépôt des chèques ou des espèces en banque

Les risques encourus par la société dans ce cas sont le détournement de fonds, les vols de chèques et les fraudes. Pour prévenir ces risques les chèques doivent être libellés au nom de l'entreprise, le coursier doit au besoin se faire accompagner par une tierce personne lors du dépôt des espèces ou chèques contre un bordereau de versement visé par la banque. L'évaluation du niveau de maîtrise des risques passe par la vérification du libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et l'exactitude des montants. Les remises doivent être faites chaque jour à la banque avant l'heure de caisse. Une copie des bordereaux de remise de chèques et d'espèces sera conservée pour vérification avec les bordereaux de banque.

5.2.1.1.6. Approvisionnement de la caisse

Les difficultés rencontrées ici se résument au détournement de fonds et à l'absence de liquidités au moment de faire face aux dépenses immédiates. Afin de minimiser les risques liés à l'approvisionnement de la caisse, les demandes d'approvisionnement devraient être

traitées avec rapidité, l'autorisation du retrait des fonds donnée par des personnes habilitées puis une double signature exigée pour les retraits. L'évaluation du degré de maîtrise des risques consistera à prendre en charge une demande d'approvisionnement de la caisse et observer la durée du traitement de la demande.

5.2.1.1.7. Sécurisation des fonds de la caisse

Les risques potentiels à ce niveau sont les vols des valeurs détenues en caisse et le détournement de fonds. Les bonnes pratiques préconisent 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 strict minimum. Dans le but d'évaluer le niveau de maîtrise des risques nous allons nous assurer de l'existence d'un dispositif de sécurité efficace, et vérifier s'il a été défini un plafond au niveau à la caisse.

5.2.1.2. Les risques liés aux procédures de décaissements

La procédure de décaissement n'est pas exempte de risques. Nous identifierons les risques liés aux différentes étapes de ladite procédure.

5.2.1.2.1. Réception de la facture

Le risque auquel l'entreprise s'expose à cette étape est la perte de factures rendant ainsi impossible toute traçabilité. Les mesures à mettre en place afin d'éviter ce risque majeur se résument comme suit : l'entreprise doit disposer d'un registre « Courrier Arrivée » dans lequel des numéros d'ordre seront attribués aux factures, avoir un service de gestion du courrier, mettre en place une procédure de traitement du courrier, disposer d'un registre « Factures », procéder à une décharge dès réception des factures, apposer un cachet sur la facture indiquant la date d'arrivée et la personne qui l'a réceptionnée, faire et classer une copie de la facture. Pour s'assurer de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques nous allons vérifier l'existence d'un registre « courrier arrivée » puis s'assurer que les factures sont enregistrées dans un registre prévu à cet effet.

5.2.1.2.2. Transmission de la facture à la comptabilité

Lors de la transmission de la facture à la comptabilité les risques encourus le plus souvent sont la corruption, le favoritisme, le retard dans la transmission, l'omission, la perte de

factures. La gestion efficace de ces risques passe par le suivi du courrier arrivée, l'indication du délai de traitement des factures, la mise en place d'un cahier de transmission des factures dans lequel le comptable fait une décharge après toute réception. Le niveau de maîtrise des risques sera mesuré en constatant 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

Les risques sont essentiellement la perte de facture, l'omission ou l'erreur et ou le retard de comptabilisation. Pour mieux gérer cette étape la facture doit être numérotée, enregistrée, copiée et classée. Le niveau de maîtrise des risques identifiés sera évalué en confrontant un certain nombre de factures enregistrées avec leur copie.

5.2.1.2.4. Vérification de la facture

Ici, les risques à prévenir sont le manque de cohérence entre les factures et les BC, les BL, l'existence de facture fictive ouvrant la porte aux fraudes 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 ayant provoquées la dépense, la désignation des personnes habilitées à autoriser les dépenses, l'apposition du visa d'approbation sur les factures à régler. Afin d'évaluer le dispositif de vérification de la facture nous allons cibler des factures et s'assurer de l'existence des BC, des BL, et des visas.

5.2.1.2.5. Règlement des factures dont l'échéance est arrivée à terme

Les risques provenant de cette étape sont le favoritisme, la corruption, l'existence de factures échues mais non réglées. La gestion de ces risques incombe principalement à la direction financière qui, pour s'acquitter de sa tâche tient compte du niveau de trésorerie, de l'échéancier des factures ou encore des priorités. Nous allons évaluer le niveau du dispositif mis en place en examinant les soldes des comptes fournisseurs de la période, en vérifiant la liste et le montant des factures en attente de règlement.

5.2.1.2.6. Etablissement de la demande de règlement

Les risques encourus ici se résument à la mauvaise formulation du libellé ou encore à l'erreur de saisie du montant de la facture. Afin de maîtriser ces risques il est nécessaire de

regrouper les factures par fournisseur. En effet, le contrôle de l'établissement de la demande de règlement permettra d'évaluer la qualité du dispositif.

5.2.1.2.7. Signature de la demande de règlement

Le risque majeur lié à cette étape est la fraude. Afin de minimiser la survenance de ce risque il serait judicieux de rapprocher les montants inscrits sur les factures et les demandes de règlement ; puis adopter une double signature sur la demande de paiement. En outre la vérification de la concordance entre demandes de règlement et factures nous permettra d'évaluer la qualité du dispositif.

5.2.1.2.8. Etablissement et signature du chèque

Les risques liés à cette étape sont essentiellement la fraude, le détournement, la falsification et le cumul de fonctions incompatibles. Pour gérer ces risques la préparation et la signature du chèque doivent être faites par des personnes distinctes et indépendantes, aussi, le chèque doit faire l'objet d'une double signature.

Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques en nous assurant de l'existence de la double signature sur le chèque et du respect du principe de séparation des fonctions.

5.2.1.2.9. Transmission du chèque au fournisseur

A ce niveau les risques potentiels sont non seulement la perte de chèque mais aussi l'absence de toute traçabilité. Pour une bonne maîtrise des risques, il est souhaitable de remettre les chèques à main propre au bénéficiaire contre décharge. L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques mis en place sera effectuée en vérifiant les décharges sur les copies des chèques. Les fonctions d'établissement et de remise de chèques doivent être séparées.

5.2.1.2.10. Décaissements en espèces

Les décaissements en espèces s'exposent au risque de détournement de fonds. Il est alors conseillé de remettre les espèces contre décharge au bénéficiaire. Nous allons sélectionner un certain nombre de pièces de caisse afin de s'assurer qu'elles sont visées par les bénéficiaires.

5.2.1.2.11. Annulation des factures payées

Le risque lié à cette étape est le double paiement de la facture. Pour prévenir ce risque, les bonnes pratiques préconisent l'apposition du cachet « payé » sur toute facture déjà réglée. Par ailleurs, l'évaluation du niveau de maîtrise des risques sera soumise à la vérification de la mention payé sur des factures ayant fait l'objet d'un règlement.

5.2.1.3. Les risques liés à la comptabilisation des opérations

Le comptable avant de procéder à la comptabilisation propose une imputation dans les comptes concernés au DFC pour validation. Il s'agit en général de la comptabilisation des opérations de caisse et de banque.

5.2.1.3.1. La comptabilisation des opérations de caisse

Les risques inhérents à la comptabilisation des opérations de caisse sont le non respect du principe de la séparation des tâches, le cumul de fonctions incompatibles, l'omission ou l'erreur lors des imputations comptables, la fraude ou la malversation et le détournement de fonds. Pour maîtriser les risques, les bonnes pratiques préconisent que la comptabilisation des opérations doit se faire au jour le jour et de façon chronologique. Le compte caisse enregistre au débit les versements reçus et au crédit les décaissements dus aux règlements. Les tâches de tenue de caisse doivent être séparées de celles de la comptabilisation puis un contrôle régulier doit être effectué. En effet, l'évaluation du niveau de maîtrise des risques consiste à s'assurer de l'effectivité de la séparation des tâches, vérifier que les enregistrements comptables sont quotidiens et chronologiques et enfin s'assurer que les imputations comptables sont effectuées par le biais du comptable.

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 comptables, la fraude, la malversation ou le détournement de fonds. Les bonnes pratiques préconisent l'enregistrement chronologique de toutes les opérations de banque effectuées durant la période, le compte banque doit être débité des dépôts et crédité des retraits. Afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif mis en place nous allons contrôler l'exhaustivité des enregistrements des opérations bancaires, sélectionner des opérations et vérifier leurs imputations.

5.2.1.4. Les risques liés au contrôle des avoirs

Le contrôle des avoirs couvre aussi bien les existants physiques que le rapprochement bancaire.

5.2.1.4.1. Contrôle des existants physiques de la caisse

Les risques susceptibles d'exister à ce niveau sont en général les manquants de caisse, l'écart entre le solde comptable et le solde physique, la fraude, la malversation, le cumul de fonctions incompatibles. Pour assurer un bon contrôle de la caisse, la direction financière doit effectuer régulièrement l'inventaire physique de la caisse, rapprocher les pièces de caisse aux pièces comptables, faire des contrôles inopinés de la caisse, séparer les fonctions de tenue et de contrôle de caisse. Ainsi pour mesurer le degré d'efficacité du dispositif en vigueur, nous allons vérifier la fréquence des inventaires et des contrôles de caisse, nous assurer de la séparation des tâches concernant la tenue et le contrôle de caisse puis analyser la nature des contrôles effectués.

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 la fraude.

Les bonnes pratiques préconisent que les rapprochements bancaires soient faits tous les mois, que le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise soient rapprochés au 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. Les fonctions de dépôt de chèque en banque et d'établissement d'état de rapprochement doivent être séparées.

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). A la suite du TFfA, nous allons procéder 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, plus efficaces et efficientes. L'évaluation du contrôle interne nous permettra de dégager les forces et les faiblesses du système.

5.2.2.1.1. Evaluation des procédures d'encaissement

Le principe de séparation des caisses n'est pas respecté à Nsia Sénégal. Elle a opté pour l'unicité de caisse destinée à recevoir les versements et encaissements en espèces mais aussi à effectuer les paiements en espèces. Tous les encaissements initiés par l'entreprise font l'objet de l'établissement d'un reçu. Nous avons pu remarquer que l'émission d'une prime d'assurance donne lieu automatiquement à l'établissement d'une facture par l'entreprise.

Il existe également une procédure d'encaissement opérationnelle. Au titre des points faibles, nous relevons qu'il n'a pas été défini un plafond au niveau de la caisse. L'analyse de la grille de séparation des fonctions a révélé qu'il ya cumul de fonctions incompatibles au niveau de la caissière qui effectue les tâches suivantes :

- manipulation des encaissements en espèces ;
- remise en banque des encaissements ;
- listage des chèques.

5.2.2.1.2. Evaluation des procédures de décaissement

La principale force de la fonction de décaissement au sein de Nsia Sénégal 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 accompagnés des BC et des BL. La mention « payé » est apposée sur les factures déjà réglées afin de minimiser le risque de double paiement. Une double signature

est requise pour les chèques et afin d'éviter les risques de détournement et malversation la garde des chèques a été confiée au DFC. Nous n'avons pas relevé de cumul de fonctions incompatibles pour les procédures de décaissement.

5.2.2.1.3. Evaluation des procédures comptables

Avant tout enregistrement, le comptable propose au DFC une imputation comptable. Le risque de manipulation des comptes est ainsi donc réduit. Les états de rapprochement bancaire sont établis tous les mois par le comptable et régulièrement vérifiés par le DFC.

La présente évaluation contribuera à améliorer les dispositifs de contrôle interne en vue d'atteindre les objectifs fixés par Nsia Sénégal. 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. Sur la base des bonnes pratiques de gestion de la trésorerie nous proposerons de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité des procédures du cycle trésorerie. Les dispositifs spécifiques retenus pour les nouvelles procédures sont répertoriés dans des tableaux (*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

La définition des orientations du manuel de procédures du cycle trésorerie de Nsia Sénégal a été possible grâce à un entretien effectué avec le Directeur Financier et Comptable. Ce dernier, qui assure la coordination et la mise en œuvre des actions financières et comptables de l'entité, est à l'origine de cette mission. Il a été question au cours de cette entrevue de déterminer les objectifs, le contenu et la forme que devra prendre le manuel de procédures.

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

La direction de Nsia voudrait que le manuel de procédures ait un contenu facilement 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. Il comportera différentes fiches à savoir :

- des fiches introductives qui présenteront ce qu'est le manuel de procédures ;
- des fiches d'organisation, elles présenteront des informations générales sur les procédures, les services instructeurs, les bénéficiaires ;
- des fiches « procédures », elles présenteront le contenu des différents aspects de la gestion d'une trésorerie en distinguant d'une part les opérations transversales de coordination et de pilotage et d'autre part les différentes phases de l'exécution d'une opération de trésorerie ;
- des fiches « documents d'exploitation », elles constituent des documents à utiliser de manière pratique à divers stades de la procédure.

En ce qui concerne la forme, les différentes fiches du manuel de procédures auront un code rappelant leur référence principale. Elles 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. Validation du manuel de procédures

Après avoir rédigé les procédures et élaboré le manuel en tenant compte de tous les facteurs, nous l'avons soumis à l'équipe dirigeante de Nsia Sénégal pour approbation. A cet effet, nous n'avons pas noté d'objections spécifiques venant du staff.

L'identification et l'analyse des risques liés aux différentes procédures de trésorerie nous ont conduits à préconiser la mise en place de mesures palliatives afin de consolider davantage le dispositif du contrôle interne existant au sein de l'organisation.

Chapitre 6 : PRESENTATION DU MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE DE NSIA SENEGAL

Lorsque les procédures sont approuvées, elles sont diffusées pour information et pour application aux services concernés.

La mise à disposition du manuel de procédures se fera par le biais de la publication officielle des résultats de notre mission. A travers ce chapitre, nous aborderons les aspects liés à la diffusion et à la présentation du manuel de procédures mais aussi, nous formulerons des recommandations relatives à sa mise en œuvre.

6.1. Diffusion et mise à jour du manuel de procédures

Le contenu du manuel doit être «VIVANT», être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de l'établissement. Cette mise à jour s'effectue sous la responsabilité de NSIA SENEGAL qui est la garante de la validité des procédures et de leur application effective. D'un commun accord avec le Directeur Financier, nous avons décidé que le manuel serait diffusé aussi bien sur support électronique que sur papier. Ce dernier type de support (classeur), faciliterait la mise à jour en ce sens qu'il permet de retirer un ou plusieurs feuillets et de les remplacer aisément. Ce manuel s'adresse au personnel de l'entreprise, plus précisément aux responsables et agents d'exécution de la direction financière, au Directeur Général et au Directeur Général Adjoint.

6.2. Présentation du manuel des procédures

Le présent manuel comprend la description des procédures relatives au cycle trésorerie. Pour chaque procédure, nous définirons : son objet, le champ d'application, les principales règles de gestion qui la caractérisent, les objectifs du contrôle interne et les tâches à exécuter. Chaque page de description des procédures comporte : le titre de la procédure, le numéro de la procédure et la date de la dernière mise à jour de la feuille.

NSIA SENEGAL	MANUEL	DES	REF : I
	PROCEDURES		TRESO
	GESTION DE LA	TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
	Index des procédures		

PROCEDURES

Gestion de la caisse
 Approvisionnement de la caisse
 Recouvrement des créances
 Règlement de factures par banque
 Règlement de factures par caisse
 Gestion des comptes bancaires

INDEX

TRESO- 01
 TRESO- 02
 TRESO- 03
 TRESO- 04
 TRESO- 05
 TRESO- 06

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 2 TRESO- 01
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
Procédure :	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 caisse 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

- Le caissier tient la caisse pour faire face aux recettes et aux dépenses éligibles ;
- la gestion de la caisse doit être assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;
- un brouillard de caisse est édité pour l'enregistrement chronologique et quotidien de toutes les opérations d'entrées et de sorties de fonds ;
- la caisse est arrêtée en fin de journée par le caissier et contrôlée par le Directeur Financier et Comptable. 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. Les fonds sont rangés dans un coffre fort ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- adoption d'un mode de gestion de caisse à fonds fixe, plafonné à la somme de cent mille (100 000) francs CFA ;
- les fonds sont sécurisés dans un coffre fort dont la clé et le code sont détenus par des personnes différentes ;
- le caissier dispose d'un détecteur de faux billets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NSIA SENEGAL	MANUEL	DES	REF : 3
	PROCEDURES		TRESO - 01
	GESTION DE LA	TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
<u>Cycle :</u>	Gestion de la caisse		
<u>Procédure :</u>			

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Suivi des opérations de la caisse	Caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Fait l'état des valeurs détenues en caisse ; - Joint le brouillard de caisse ; - Transmet au DFC le brouillard de caisse et les espèces 	Brouillard de caisse
	DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Edite le journal de caisse ; - Fait le comptage physique des espèces en caisse, - Rapproche les soldes théoriques des soldes en caisse, - Rédige un PV de caisse, - Cosigne le PV avec la caissière ; - Remet les éléments contrôlés à la caissière. 	Journal de caisse Brouillard de caisse Procès verbal
	Caissier	<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 »

NSIA SENEGAL <u>Cycle :</u> <u>Procédure :</u> <u>Sous procédure :</u>	MANUEL DES	REF : 4
	PROCEDURES	TRESO- 02
	GESTION DE LA	Mise à jour :
	TRESORERIE	Avril 2011
	Gestion de la caisse	
	Approvisionnement de la caisse	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Approvisionner la caisse de Nsia Sénégal 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 la caissière ;
- 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 la caissière à partir de la situation journalière de caisse.

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 5 TRESO- 02
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
Procédure :	Gestion de la caisse	
Sous procédure :	Approvisionnement de la caisse dépenses	

5. Description de la procédure

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Arrêté de la caisse	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Arrête la caisse en fin de journée, en faisant le point de l'encaisse détenue, des entrées et sorties ; - inscrit dans le brouillard de caisse : la date d'arrêté, le libellé « Arrêté de caisse », le solde des espèces en caisse dans la colonne « Recettes » ; - remplit la fiche d'arrêté de caisse comprenant : date d'arrêté, solde initial de la caisse, montant de l'approvisionnement reçu, montant des autres recettes effectuées sur la caisse, total des recettes, montant des dépenses justifiées, solde théorique, solde en caisse ; - calcule la différence entre le solde théorique et le solde réel puis l'inscrit sur la fiche ; - transmet l'arrêté de caisse, les pièces justificatives et le brouillard de caisse au DFC. 	Brouillard de caisse, pièces justificatives.
Contrôle des pièces par le DFC	Le DFC	- Contrôle la caisse sur la base : de la fiche d'arrêté préparé par le caissier, du journal de	- Arrêté de caisse ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

		<ul style="list-style-type: none"> caisse, des pièces de caisse, des espèces en caisse ; - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de l'approvisionnement, 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 (demande de règlement). 	<ul style="list-style-type: none"> - Brouillard de caisse ; - Pièces de caisse
Etablissement de l'ordre de paiement	Le Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit un ordre de paiement dans lequel il mentionne le montant de l'approvisionnement ; - transmet l'ordre de paiement accompagné du fond de dossier au DFC pour signature. 	Ordre de paiement, fond de dossier.
Signature de l'OP	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie l'ordre de paiement ; - signe l'OP ; - transmet l'ordre de paiement signé au DGA. 	Ordre de paiement
	Le DGA	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le DFC a signé l'ordre de paiement ; - contresigne l'OP. 	Ordre de paiement
Etablissement du chèque	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la base de la demande de règlement signée, le DFC donne l'ordre au comptable d'établir le chèque. 	Chèque
Signature du chèque	Le DG Le DGA	<ul style="list-style-type: none"> - Apposent leur signature sur le chèque. 	Chèque
Enregistrement du chèque	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dans le journal de banque du logiciel AGRESSO; - copie le chèque, y inscrit l'objet du chèque ; - mentionne l'objet du paiement et la date de transmission du chèque ; - remet le chèque au caissier à l'aide d'un cahier de transmission. 	Chèque
Encaissement du chèque et enregistrement	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> - encaisse le chèque, - enregistre l'approvisionnement dans le brouillard de caisse. 	Chèque

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 6 TRESO-03
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
Procédure :	Recouvrement des créances	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer les encaissements des primes des assurés.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est applicable lorsqu'une prime doit être encaissée après la signature du contrat d'assurance, ou lors des encaissements de prime par tacite reconduction.

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 Nsia Sénégal ;
- 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 la caissière 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.

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 7
		TRESO – 03
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour :
Procédure :	Recouvrement des créances	Avril 2011
Sous procédure :	Sous procédure n° 1	Encaissement par chèque

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Réception et vérification du chèque	Le comptable	Vérifie que le chèque est bien à l'ordre de NSIA SENEGAL et que le montant est correct puis fait une copie.	Chèque
Enregistrement du chèque	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Porte le chèque dans le registre des encaissements en indiquant la date de réception, les références du chèque (le numéro, le montant du chèque, le nom du client et la référence des factures payées) ; - transmet le chèque et le registre au DFC. 	Chèque, registre des encaissements
Sélection de la banque	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit le chèque accompagné du registre des encaissements ; - vise et indique la banque où la remise doit être faite ; - transmet le chèque et le registre des encaissements au comptable. 	Chèque, registre des encaissements
Etablissement du bordereau de remise en banque et de l'endossement du chèque	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le bordereau de remise en banque après endos des chèques (cachet et signature) ; - transmet le chèque et le bordereau de remise en banque au coursier. 	Chèque Bordereau de remise en banque
Transmission du chèque à la banque	Le coursier	Joint le chèque au bordereau et le dépose à la banque.	Chèque Bordereau de remise en banque

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Transmission de la pièce de règlement à la comptabilité	Le coursier	Ramène le bordereau déchargé par la banque, effectue une copie du chèque, joint les autres justificatifs qu'il transmet à la comptabilité pour la saisie.	Bordereau de remise en banque, copie du chèque, justificatifs.
Vérification de la remise des chèques à la banque	Le comptable	Fait une vérification en rapprochant le cahier de transmission et les bordereaux « cachetés » et signés par la banque.	Cahier de transmission, bordereau de remise en banque
Saisie de la pièce de règlement	Le comptable	Impute et saisit la pièce. Un numéro indiquant le code du journal banque, le numéro d'enregistrement de la pièce, l'année et le numéro de lot sont apposés sur la pièce.	Chèque Bordereau de remise en banque
Classement des documents	Le Comptable	Classe le bordereau de remise avec les copies de chèque. La pièce ainsi constituée est rangée dans le classeur banque, par ordre chronologique.	Classeur « chèques encaissés »

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 8
		TRESO – 03
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour :
Procédure :	Recouvrement des créances	Avril 2011
Sous procédure :	Sous procédure n° 2	Encaissement en espèces

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Réception des espèces pour encaissement des primes venant des clients du bureau direct.	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne les espèces ; - vérifie la conformité du montant du règlement avec la facture délivrée au client par le promoteur ; - recherche et valide la prime dans le logiciel MERCURE ; - tire deux reçus de caisse dont elle remet l'original au client et garde une copie qui sera jointe au dossier ; - constate l'entrée en caisse dans son cahier de suivi des mouvements de caisse et dans le journal de caisse ; - établit une quittance manuelle ; - transmet les pièces 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 de la liasse ; - établit un bordereau de remise à l'encaissement, selon les mêmes procédures décrites pour les encaissements par chèque. 	Pièces de caisse

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 9
		TRESO – 03
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour :
Procédure :	Recouvrement des créances	Avril 2011
Sous procédure :	Sous procédure n° 3	Encaissement par virement

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Réception du courrier de virement du client, édition de l'avis de crédit concernant le virement ou confirmation par téléphone auprès de la banque.	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Prend connaissance du courrier ; - récupère la facture auprès des producteurs afin d'identifier la prime ; - remet le relevé et la facture à la caissière. 	Correspondance ou courrier électronique.
Enregistrement de la pièce	Le caissier	<ul style="list-style-type: none"> - Porte dans le registre des encaissements, le montant du virement, la date de réception, le numéro de la facture et le nom du client ; - valide la prime dans le logiciel MERCURE puis tire le reçu qu'elle joint aux pièces comptables ; - établit une quittance manuelle ; - transmet les pièces au comptable (facture, avis de crédit). 	Facture Avis de crédit
Enregistrement de l'opération	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilise l'avis de crédit dès réception des pièces. 	Pièces comptables

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 10 TRESO-04
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
Procédure :	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 NSIA SENEGAL ; payer les remboursements sinistres, les ristournes de primes (assurance voyage), les commissions et les primes de réassurances et de coassurances.

2. CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique aux règlements de factures et les éventuels remboursements par chèque ou par virement bancaire.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure de paiement par banque 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 se fait lorsque les factures arrivent à échéance ;
- les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL, d'une copie du contrat de services ou de fournitures et doivent porter le cachet « BON A PAYER » avec visa du comptable et du Directeur Financier et Comptable ;
- les factures relatives aux travaux doivent être certifiées par les services techniques ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- 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 ;
- toute facture réglée porte le cachet « PAYE ».

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 11
		TRESO – 04
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour :
Procédure :	Règlement des factures par banque	Avril 2011
Sous procédure :	Sous procédure n° 1	Règlement des factures par chèque

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 DFC. 	Factures en instance
Sélection et vérification des factures à payer	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - dresse la liste des factures échues avec indication des banques après examen de la situation de trésorerie ; - vérifie que la facture est régulièrement approuvée et comptabilisée et que la liasse est complète (facture originale, BC, BI, originale) ; - vise les factures éligibles au paiement ; - transmet les factures à régler ou les dossiers de paiement des sinistres et ristournes de primes au Comptable pour l'établissement des ordres de paiement. 	Factures à payer Dossiers de paiement

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

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 ou les dossiers de paiement + les OP au DFC. 	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 ; - transmet les dossiers au comptable. 	Ordre de paiement
Etablissement des chèques	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que le DFC a signé les OP ; - établit le chèque au non du fournisseur ; - joint le chèque à la liasse et transmet les dossiers de paiement au DG et au DGA pour signature. 	Ordre de paiement Chèque Factures Pièces justificatives
Signature des chèques	Le DG et le DGA	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit les OP ; - vérifie les documents justificatifs et les OP tout en s'assurant qu'ils ont été signés par le DFC ; - signe les chèques ; - transmet les chèques au Comptable. 	Chèques
Transmission du chèque aux 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 décharge sur les 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 ; - joint l'original du bordereau à la facture réglée ; - classe les factures réglées avec toutes les pièces (BC, BI., DA) Bordereau de remise de chèque (copie du chèque) dans le chrono « banque » correspondant. 	Bordereau de remise de chèques Brouillards de banque

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES		REF : 12
			TRESO – 04
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE		Mise à jour :
			Avril 2011
Procédure :	Règlement des factures par banque		
Sous procédure :	Sous procédure n° 2	Règlement des factures par virement	

6. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Support(s) ou fait(s) générateurs
Sélection et vérification des factures échues	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Après étude, une liste des factures échues dont les virements doivent être effectués est établie avec indication de la banque ; - vérifie l'existence des différents visas requis sur la facture ainsi que la validité de la liasse. 	Factures échues
Etablissement de l'ordre de virement et de la demande de transfert	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - établit l'ordre de virement et la demande de transfert des fournisseurs étrangers et réassureurs ; - transmet les ordres de paiement accompagnés de la facture, des documents justificatifs pour validation. 	Factures, ordre de virement, demande de transfert, pièces justificatives.
Validation des ordres de paiement	Le DFC	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que l'ordre de virement et la demande de transfert sont correctement libellés ; - transmet les ordres de paiement à la signature. 	Factures, ordre de virement, demande de transfert, pièces justificatives.
Transmission de la demande de transfert à la banque	Le coursier	La demande de transfert signée, accompagnée des documents de règlement est transmise à la banque.	Demande de transfert, documents de règlement

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Comptabilisation des règlements	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - L'ordre de paiement est imputé puis saisi dans le logiciel ; - dès réception de l'avis de débit, les frais de virement sont comptabilisés. 	Ordre de paiement Avis de débit
Classement des documents	Le Comptable	Les pièces de règlement sont rangées par ordre chronologique dans le classeur de la banque concernée.	Pièces de règlement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NSIA SENEGAL	MANUEL DES	REF : 13
Cycle :	PROCEDURES	TRESO- 05
Procédure :	GESTION DE LA	Mise à jour :
Sous procédure :	TRESORERIE	Avril 2011
	Gestion de la caisse	
	Règlement des factures par	
	caisse	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Régler en espèces les factures reçues par l'organisation.

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 ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL et doivent porter le cachet « BON A PAYER » avec visa du Directeur Général Adjoint et du Directeur Financier sur la fiche de dépenses ;
- seules les factures d'un montant inférieur à Cent Mille (100 000) Francs CFA sont réglées par caisse ;
- toute facture réglée doit porter le cachet « PAYE ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NSIA SENEGAL	MANUEL	DES	REF : 14
	PROCEDURES		TRESO- 05
Cycle :	GESTION DE LA		Mise à jour :
	TRESORERIE		Avril 2011
Procédure :	Gestion de la caisse		
Sous procédure :	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 ou notes de frais à régler suivant les dates de règlement, - s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées par le DFC ou le DGA; - établit la fiche de dépense ; - transmet les factures accompagnées de la fiche de dépense au DFC. 	Factures à régler Notes de frais
Signature de la fiche de dépense	Le DFC, le DGA	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; - vise les factures certifiées et liquidées à régler ; - vise la fiche de dépense et la fait visé par le DGA ; - transmet les factures et la fiche de dépense à la caissière. 	Factures à régler Fiche de dépense
Paiement des fournisseurs	La caissière	<ul style="list-style-type: none"> - Prépare les pièces de caisse ; - Paye les fournisseurs ou les courtiers contre acquittement des factures ; - Appose le cachet de paiement sur les factures ; - Enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - Classe les factures acquittées accompagnées de la fiche de dépense dans le chrono de caisse. 	Brouillard de caisse

NSIA SENEGAL	MANUEL DES	REF : 15
	PROCEDURES	TRESO -06
<u>Cycle :</u>	GESTION DE LA	Mise à jour :
	TRESORERIE	Avril 2011
<u>Procédure :</u>	Gestion des comptes	
	bancaires	

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Permettre le suivi des opérations de banque (dépôts, retraits), mais aussi l'établissement des états de rapprochement bancaire.

2. CHAMP D'APPLICATION

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

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 banques tenues 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 le Directeur Financier et Comptable ;
- que les comptes traduisant les dépôts – retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifier et que tout dépôt – retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.

4. REGLES DE GESTION

- le Directeur Financier et le Directeur Général Adjoint sont les seuls signataires autorisés à engager les dépenses ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint sont les seuls signataires autorisés (signatures conjointes) à mouvementer les comptes bancaires de l'entreprise ;
- il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire ;

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

- 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 Directeur Financier et Comptable ;
- un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par le comptable, et contrôlé par le Directeur Financier et Comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

NSIA SENEGAL	MANUEL DES PROCEDURES	REF : 16 TRESO -06
Cycle :	GESTION DE LA TRESORERIE	Mise à jour : Avril 2011
Procédure :	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	Le comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Pointe sur le relevé bancaire envoyé par la banque, sur le journal de banque tenu par l'entreprise et sur le précédent rapprochement bancaire, les écritures mentionnées sur le relevé bancaire, et qui trouvent leur corolaire sur le journal de banque du mois ou sur le rapprochement bancaire du mois précédent, dans la partie droite <<débites 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. - transmet l'état de rapprochement bancaire au DFC après l'avoir signé. 	<p>le relevé bancaire à la date de rapprochement</p> <p>le journal de banque pour la même période</p> <p>l'état de rapprochement bancaire du mois précédent</p>
Vérification de l'état de rapprochement bancaire	Le DFC	approuve et vise l'état de rapprochement et le remet au comptable pour classement dans le chrono des états de rapprochements bancaires.	l'état de rapprochement bancaire
Régularisation	Le Comptable	<p>Passé les écritures de régularisation.</p> <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

6.3. Recommandations

Une fois le manuel de procédures du cycle trésorerie élaboré, il est impératif de formuler des recommandations à l'endroit des principaux acteurs du processus de gestion de la trésorerie de Nsia Sénégal afin de rendre effective la mise en œuvre dudit outil.

6.3.1. Recommandations à l'endroit du Directeur Général

Nsia Sénégal doit renforcer le département finance et comptabilité en procédant au recrutement d'un trésorier et d'un chef comptable : ceci dans le but de redynamiser le service comptable, rendre effective la séparation des fonctions puis favoriser la mise en place d'un service trésorerie permettant ainsi d'alléger les tâches du directeur financier et une organisation plus nette de la comptabilité. Par conséquent 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 service de contrôle interne pour l'application des normes. En effet, afin d'assurer la sécurité des valeurs en caisse, la Direction Générale doit doter le service d'un coffre fort.

En outre, pour assurer l'efficacité des procédures, la Direction Générale doit s'atteler régulièrement à mettre à jour le manuel de procédures. Cette mise à jour pourrait être motivée par des réaménagements dans l'organisation, des changements dans la structure, des modifications des procédures et systèmes en vue d'adapter les procédures existantes à la situation réelle qui prévaut au sein de l'entreprise.

6.3.2. Recommandations à l'endroit du Directeur Financier et Comptable

La société doit mettre en place une caisse destinée uniquement aux dépenses et une autre destinée aux recettes. Le responsable comptable doit multiplier les contrôles inopinés de la caisse pour dissuader toute tentative de fraude et de détournement.

Le DFC devra définir parfaitement les tâches de chacun de ses agents pour éviter toute confusion de poste. Aussi il doit s'assurer que la gestion de la trésorerie se fait quotidiennement et de façon rigoureuse.

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Le présent manuel des procédures décrit de manière détaillée la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion de trésorerie de NSIA SENEGAL. L'existence d'un tel document facilite les travaux de contrôle et constitue un élément de limitation des risques d'irrégularités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de cette étude nous a servi de cadre pour la présentation générale de l'entité et à l'analyse des activités de trésorerie y afférentes.

Avant d'aborder la conception du manuel, nous avons inventorié les procédures existantes, procéder à leur évaluation dans le but de déceler les dysfonctionnements du dispositif du contrôle interne puis proposer des solutions idoines pour leur correction.

Par la suite nous avons soumis à NSIA un manuel de procédures dont l'usage lui est strictement interne. Ce document s'adresse à tout le personnel de l'entité, aussi bien les responsables que les agents d'exécution. Il comprend la description des procédures relatives à la fonction de trésorerie. Pour chacune des opérations traitées, l'organisation du service et les attributions des différents agents sont décrites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La recherche de l'amélioration des performances est devenue une exigence majeure dans la conduite des affaires au sein des organisations. En outre le bien être de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'évolution de son chiffre d'affaire ni du niveau élevé de sa trésorerie mais aussi du respect des normes établies pour les organisations et des normes que l'entreprise elle-même s'est assignée afin d'atteindre ses objectifs.

La nécessité de se doter d'un manuel de procédures financières a été retenue parmi les réflexions menées lors de notre mission par souci de se prémunir d'un outil de gestion susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations de l'entreprise. Ainsi partant de l'analyse du processus de gestion de la trésorerie, nous avons pu concevoir le manuel de procédures lié au cycle trésorerie de NSIA SENEGAL. Il constitue une référence pour tous les acteurs et un instrument de contrôle interne permanent. En effet, Il aide, dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne. Par ailleurs l'application des instructions de la Direction Générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues seront ainsi plus aisés aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes.

Afin d'aborder le sujet avec pragmatisme nous avons dû circonscrire le champ de notre étude aux encaissements et aux décaissements. De plus, l'étape d'élaboration de la cartographie des risques dans la démarche de conception du manuel s'est résumée à l'identification et à l'évaluation des risques. Les procédures ont été élaborées en étroite collaboration avec le personnel concerné à travers les différents outils de collecte de données utilisés. A la lumière de cette étude, nous avons pu constater que le dispositif de contrôle interne mis en place au sein du service financier et comptable de NSIA SENEGAL pour la gestion de la trésorerie présente quelques imperfections pouvant affecter la réalisation de certaines tâches et expose l'entité à des risques non négligeables.

En définitive, l'étude aborde la question des précautions à prendre et propose un schéma typique d'un manuel de procédures adapté à la gestion des finances de NSIA SENEGAL. Loin d'être une œuvre parfaite, la présente étude se veut un outil de travail qui attend de tous lecteurs d'être perfectionné.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

1. FONCTION ENCAISSEMENT

Objectifs de contrôle

- 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 auditée :		Folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Encaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - prés endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ?		X X X	X	L'entreprise ne dispose pas de service de trésorerie	
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			

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	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 :	
	Date :	exercice
	Rubrique : <i>Encaissement</i>	

Objectifs de contrôle :

B. S'assurer que les encaissements et les enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles.

Questions	Réf	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 auditée :			Folio	
	Auditeur :				
	Date :			exercice	
	Rubrique : <i>Encaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes					
Questions	Réf	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?			X	Unicité de caisse	
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ?		X			
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?			X		
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?			X	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 DFC	

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

2. FONCTION DE DECAISSEMENT

Objectifs de contrôle

- 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 :	
	Date :	exercice
	Rubrique : <i>Décaissement</i>	

Objectifs de contrôle :

A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive

Questions	Réf	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			
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 audité :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
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	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X		Directeur Général Directeur Général Adjoint DFC	
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			
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?		X			

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

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE:	Entité auditée :	folio
	Auditeur :	
	Date :	exercice
Rubrique : <i>Décaissement</i>		

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	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			
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bons provisoires » 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 ?			X		
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?		X			

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
	Rubrique :				
Objectifs de contrôle :					
S'assurer d'une séparation adéquate des fonctions incompatibles					
Fonctions	PERSONNES CONCERNÉES				
	Cais- sière	Comp- table	DFC	DG	DGA
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	X	X
9. Signature des chèques				X	X
10. Envoi des chèques	X				

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

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				
15. Tenue des comptes clients		X			
16. Tenue des comptes fournisseurs		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			
22. Accès à la comptabilité générale		X	X		
23. Tenue du journal des ventes (émission de primes)		X			
24. Préparation des décomptes et factures clients	X				

(*) Le coursier est le plus souvent chargé des dépôts de chèques ou d'effets à la banque.

Annexe 3 : Grille d'entretien

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

Annexe 4 : Tableaux des Forces et faiblesses Apparentes

➤ 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	Toutes les prestations fournies sont facturées.	Elevé	le responsable clientèle veille à ce que les factures soient correctement établies au nom du client.
Transmission des factures au client	S'assurer que les factures sont effectivement transmises au client.	<ul style="list-style-type: none"> - Omission et non recouvrement de certaines factures ; - Absence de traçabilité (date de transmission, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un registre « courrier départ » (spécifiant le n° d'ordre, la date, le bénéficiaire et le réceptionnaire) - remettre la facture contre décharge ; - faire et classer une copie de la facture. 	F	Les factures émises parviennent au client ce qui favorise le recouvrement.	Elevé	Le responsable clientèle quand ce n'est pas lui qui transmet la facture s'assure au téléphone que le client l'a reçue.

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Réception des encaissements en espèces	S'assurer que les recettes sont sécurisées.	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement par manipulation des comptes de recettes ; - des erreurs ou omissions des recettes dans l'enregistrement. 	Mettre en place une procédure d'encaissement des espèces.	f	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise gestion de la caisse ; - risque de détournement 	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - Unicité de la caisse ; - les opérations ne sont pas toujours enregistrées en fin de journée.
Réception de chèques	S'assurer que les risques de perte sont nuls.	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de chèque ; - détournement de chèque ; - erreurs ou omission de l'enregistrement. 	Mettre en place une procédure d'encaissement par chèque.	f	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de chèque ; - omission de la période de réception. 	Elevé	Personne n'est responsabilisé pour la réception des chèques.
Dépôt des chèques ou des espèces en banque	S'assurer que les risques de détournement et de vols sont minimes.	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement de chèque ; - détournement de fonds ; - vols ; - fraude ou malversations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les chèques doivent être au nom de l'entreprise ; - tout dépôt doit être sécurisé ; - l'agent déposant doit se faire accompagner par une tierce personne ; - exiger toujours le bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque. 	f	Vols ; fraude.	Elevé	Le coursier est généralement informé au préalable du départ pour la banque.

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Approvisionnement de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les paiements sont faits à temps ; - S'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le règlement de dépenses courantes ; - Détournement de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une procédure pour l'approvisionnement de la caisse. 	f	Le besoin peut être irréal.	Faible	Il n'est pas fixé un plafond pour la caisse.
Sécurisation des fonds de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - S'assurer que les risques de vols sont minimes ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Vols des valeurs détenues ; - Détournement de fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sauvegarder les actifs de la caisse dans un Coffre- fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes ; - limiter le niveau d'encaisse au minimum possible. 	f	Exposition aux vols et aux détournements	Elevé	un petit coffre conserve les valeurs de la caisse, avec comme seul système de sécurité une clé.

Source : nous même

➤ **Tableau des Forces et faiblesses Apparentes des décaissements**

Tableau des Forces et faiblesses Apparentes : TFIA							
Opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquence	Degré de confiance	
Réception de la facture	S'assurer que les factures sont enregistrées dès leur réception.	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 ; - mettre en place une procédure de traitement du courrier ; - avoir un registre « Factures » ; - décharger à la réception ; - choisir les jours de dépôt des factures. 	f	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 elle même ; - les factures peuvent être déposées tous les jours au siège.
Transmission de la facture à la comptabilité	S'assurer que les factures sont effectivement transmises à la comptabilité.	<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	minimise les paiements en instances	Moyen	les factures sont généralement déposées chez le comptable.

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Enregistrement de la facture.	s'assurer qu'il y a des traces des factures.	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de facture ; - fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - numéroter la facture et en faire une copie ; - enregistrement de la facture reçue. 	F	Matérialisation de la réception de la facture.	Elevé	Il existe un classeur pour les factures originales et les copies de factures.
Vérification de la facture	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	Evite les paiements fictifs.	Elevé	Le directeur 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 ; - s'assurer que les risques de corruption sont nuls. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corruption - Favoritisme ; - non exhaustivité des paiements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des disponibilités ; - tenir compte des échéances ; - tenir compte des priorités. 	F	Traitement équitable des fournisseurs.	Moyen	Les factures sont réglées dans la mesure du possible et des priorités.
Etablissement de l'Ordre de paiement (OP)	S'assurer que les paiements sont autorisés.	Erreur de saisie.	Regrouper les factures par fournisseur.	F	Les paiements autorisés.	Moyen	Les OP sont établis pour les paiements autorisés.

Elaboration des procédures liées au cycle de la trésorerie de Nsia Sénégal

Signature de l'OP	S'assurer de la conformité des OP, des factures, BC, BL.	Fraude	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification des montants des factures et des ordres de paiements ; - exiger deux signatures. 	F	Le paiement équivaut au montant dépensé.	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - le responsable d'Agence vérifie les montants inscrits ; - l'OP est visé par le DFC et le DGA.
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 sont moindres. 	<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 ; - exiger une double signature. 	F	Une double signature autorisée	Elevé	Le DG et le DGA sont habilités à signer les chèques.
Transmission du chèque au fournisseur	S'assurer que les risques de détournement sont minimes.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 comptable pour le retrait de son chèque.
Paiement en espèces	S'assurer que les risques de détournement sont minimes.	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement ; - Malversations. 	Remettre les espèces contre décharge.	f	Malversations.	Elevé	Les pièces de caisse ne sont pas pré-numérotées.
Annulation des factures payées	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer qu'il n'y ait pas double paiement ; - s'assurer que les risques de fraude sont minimes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Double paiement ; - Fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apposition du cachet « payé » sur toute facture réglée. 	F	Risque de double paiement faible.	Elevé	Les factures réglées sont annulées.

Source : nous même

➤ **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	Risque minime de malversations dans les écritures, d'erreur ou d'omission.	Elevé	La caisse et la comptabilité sont tenues par des personnes différentes.
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	Risque de fraude moins élevé.	Moyen	Le comptable passe les écritures sous le contrôle du DFC.

Source : nous même

➤ **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"> - Ecart entre les actifs disponibles et les soldes ; - fraude, malversation et vol ; - Cumul de fonctions incompatibles ; - erreur d'écritures. 	<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	Risque de détournement moins élevé.	Moyen	Le Directeur Financier effectue souvent des contrôles inopinés.
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du suivi des comptes bancaires ; - s'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs d'imputation ; - omission de certaines opérations ; - non traçabilité des opérations ; - détournement et fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer régulièrement des rapprochements bancaires (mensuellement) ; - rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par l'entreprise. 	F	Suivi des opérations de banque.	Elevé	Les rapprochements bancaires sont réguliers.

Source : nous même

Annexe 5 : Identification des dispositifs spécifiques de maîtrise des risques

➤ **Tableau des dispositifs spécifiques pour la gestion de la caisse**

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Tenue quotidienne de la caisse	Séparer la caisse de recettes de celle de dépenses.	Système
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. 	Système
Contrôle de la caisse	- Faire des contrôles réguliers et inopinés de la caisse.	Procédure

Source : nous même

➤ **Tableau des 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	Séparer les fonctions de préparation de chèque.	Système
Encaissement du chèque	Ne pas prévenir au préalable le coursier du départ pour la banque, et différer les jours de retrait.	Système

Source : nous même

➤ **Tableau des 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 la caissière et le comptable.	Procédure
Emission des factures	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'une sauvegarde externe du modèle de facture ; - toutes les factures doivent être pré numérotées. 	Système

Source : nous même

➤ **Tableau des dispositifs spécifiques pour le règlement des fournisseurs**

Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Règlement par chèque	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Pré numérotés les bons de caisse ; - annuler les factures réglées. 	Procédure

Source : nous même

➤ **Tableau d'identification des dispositifs spécifiques pour la gestion des comptes bancaires**

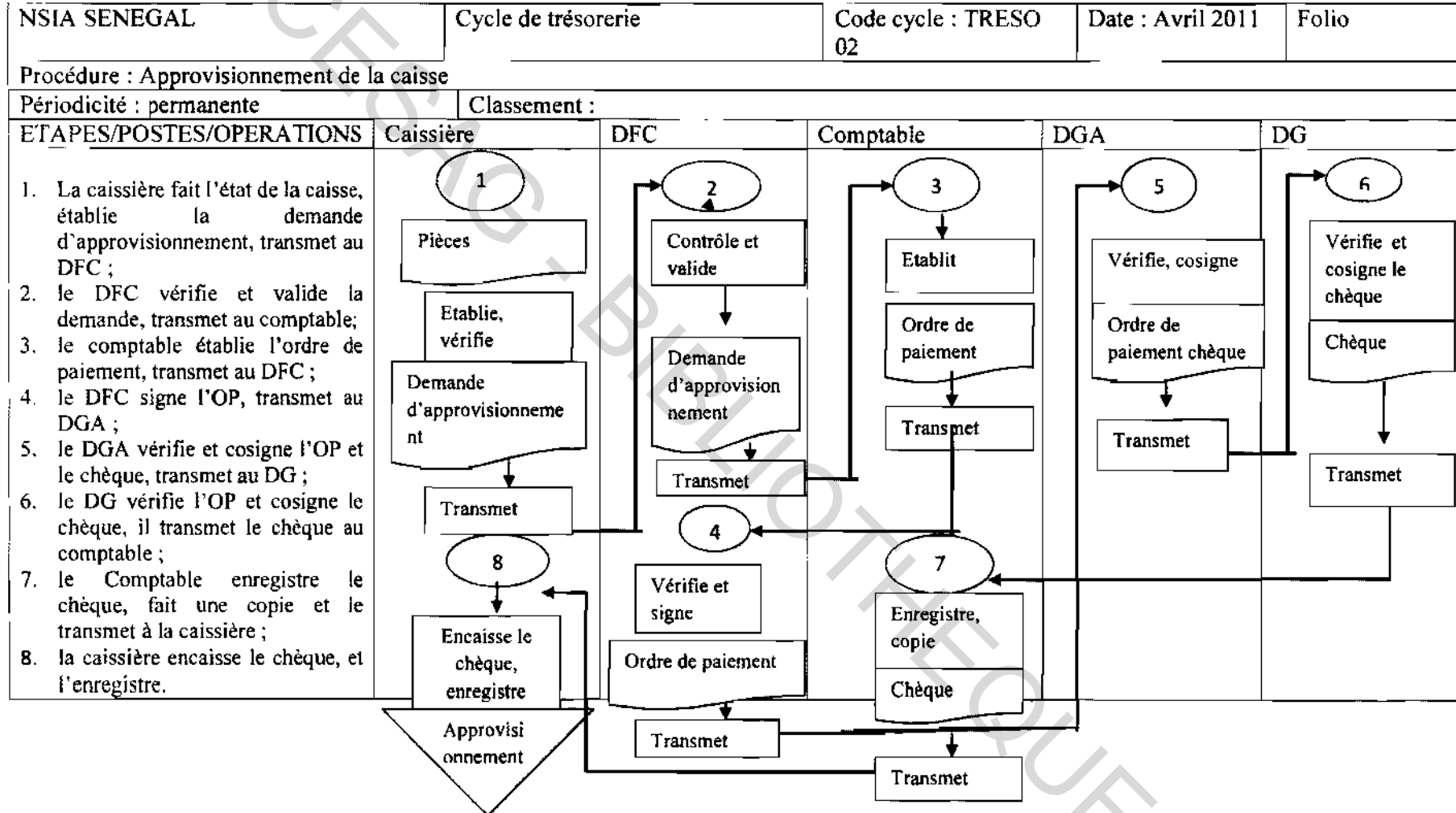
Opération	Dispositifs spécifiques	Qualification
Versement en banque	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser les fonds de l'entreprise à la banque ; - exiger un bordereau de versement à présenter de retour de la banque au DFC qui le transmet au trésorier pour classement. 	Système
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - Réclamer les relevés mensuels des comptes bancaires ; - rapprocher les montants enregistrés dans les 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 et qui gèrent les comptes banques ; - faire vérifier ces états de rapprochement par le Directeur Financier. 	Procédure

Source : nous même

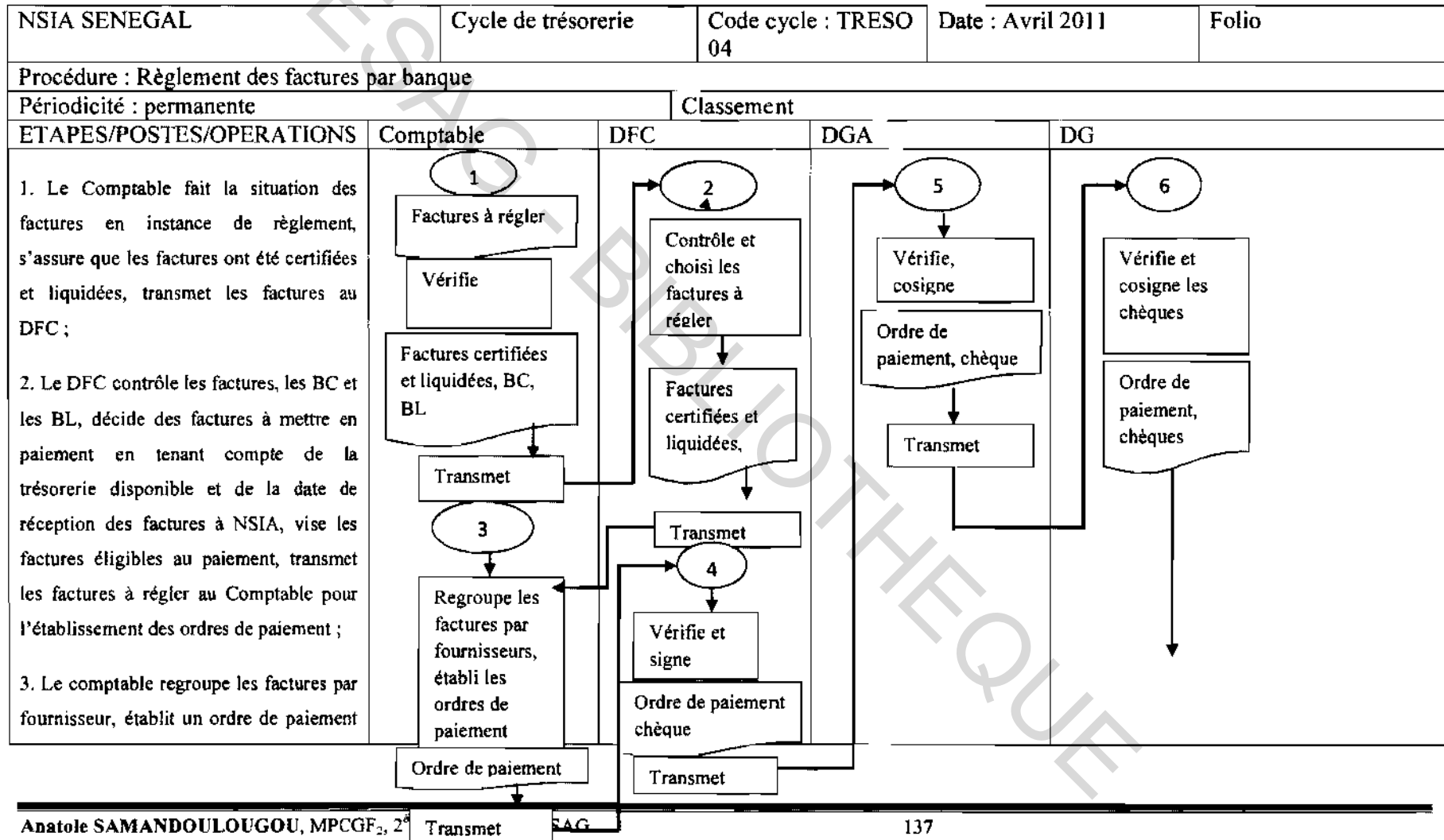
Annexe 6 : Flow-chart sur la gestion de la caisse

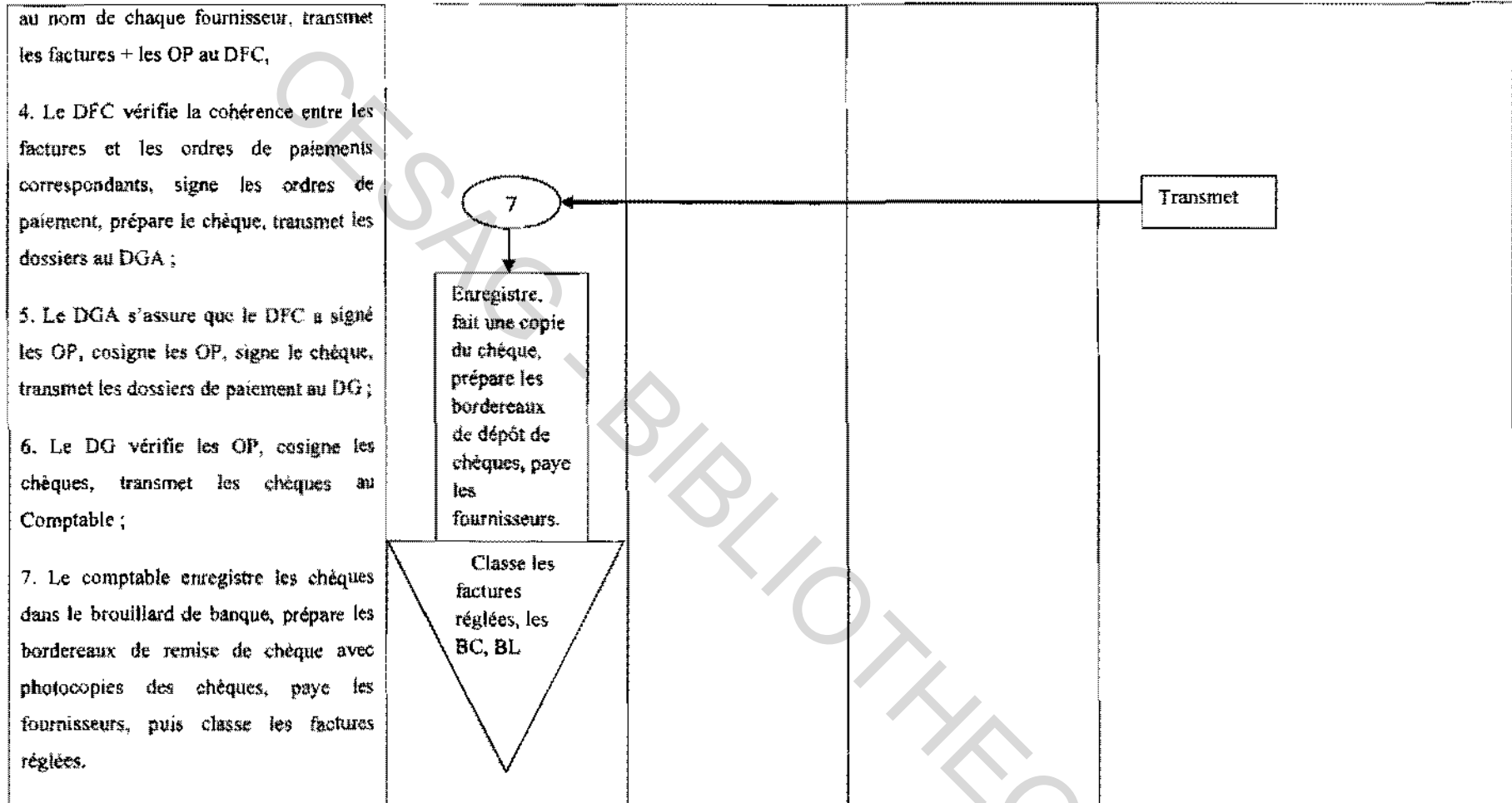
NSIA SENEGAL	CYCLE TRESORERIE	Code cycle : TRESO 01	Date : Avril 2011	Folio :
Procédure : gestion de la caisse				
Périodicité : permanente				
ETAPES/POSTES/OPERATIONS	Caissière	DFC		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La caissière fait l'état des valeurs détenues en caisse ; joint le brouillard de caisse ; et transmet au DFC le brouillard de caisse et les espèces. 2. le DFC contrôle les existants physiques de la caisse, établi un procès verbal qu'il cosigne avec la caissière, 3. la caissière joint le PV à une copie du brouillard et classe le tout. 	<pre> graph TD subgraph Caissière 1((1)) --> A[Actifs de la caisse] A --> B[Fait l'état] B --> C[Brouillard de caisse] C --> D[Transmet] 3((3)) --> E[Copie le brouillard, Joint au PV et classe] E --> F[Classe] end subgraph DFC 2((2)) --> G[Contrôle] G --> H[Actifs de la caisse] I[Rédige et signe un PV transmet] --> 3 end D --> 2 I --> 3 </pre>			

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



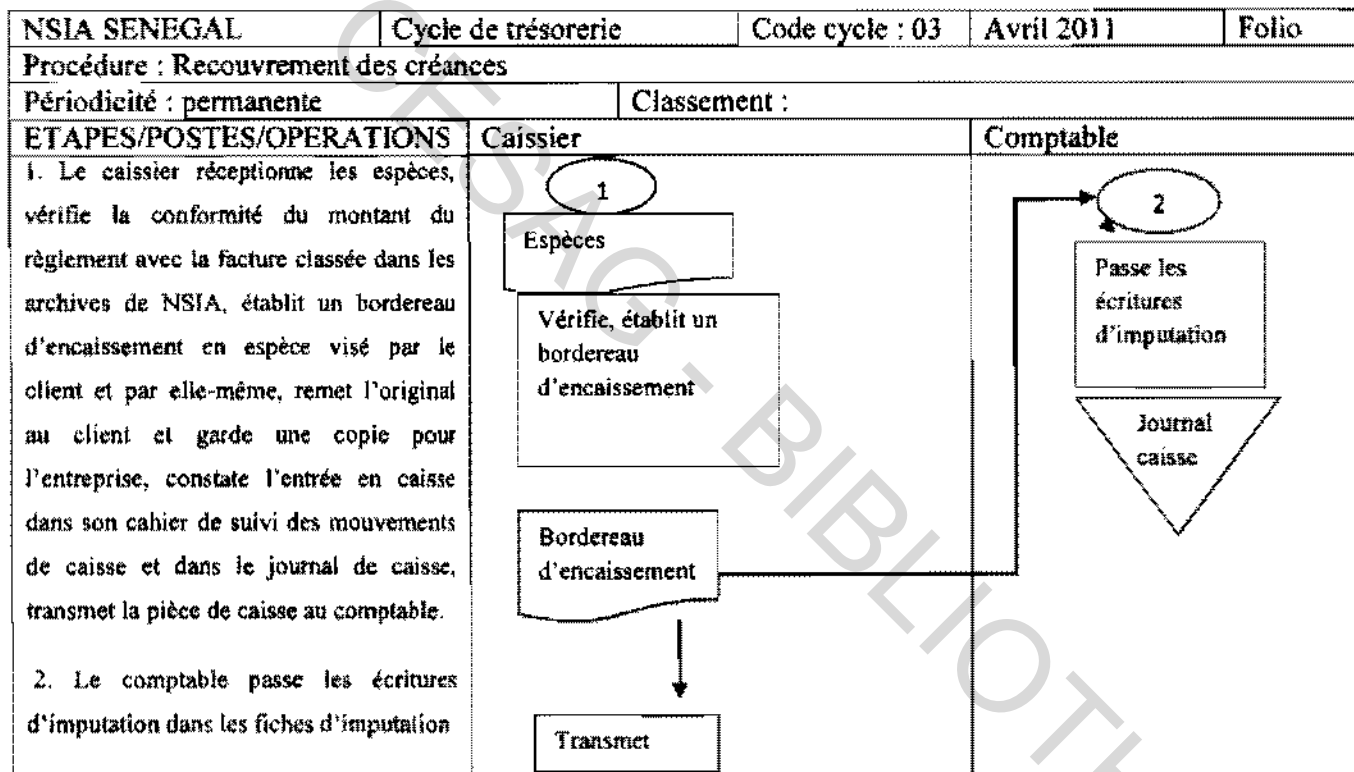
Annexe 8 : Flow- chart sur les règlements des fournisseurs



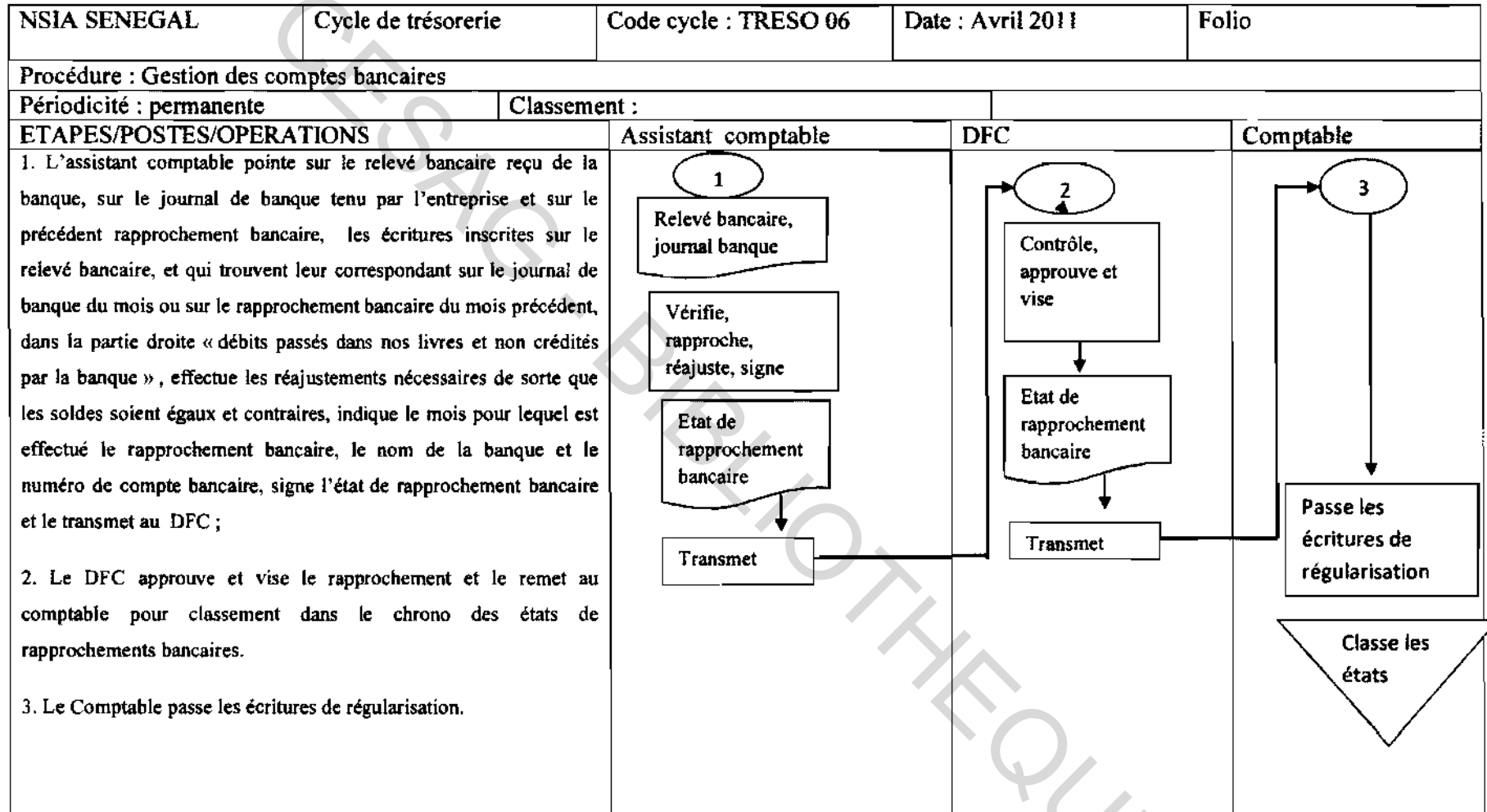


NSIA SENEGAL	Cycle de trésorerie	Code cycle : TRESO 05	Date : Avril 2011	Folio
Procédure : règlement des fournisseurs par caisse				
Périodicité : permanente				
<p>ETAPES/POSTES/OPERATIONS</p> <p>1. Le Comptable regroupe les factures à régler suivant les dates de règlement, s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées par le DFC ou le DGA; transmet les factures au DFC ;</p> <p>2. Le DFC s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées; vise les factures certifiées et liquidées à régler; transmet les factures à la caissière;</p> <p>3. La caissière 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>	<p>Comptable, caissier</p>	<p>DFC</p>		

Annexe 9 : Flow- chart sur le recouvrement des créances



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



Annexe 11 : Fiche de billettage

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		
<u>DEVISES EN EUROS</u>		
Billets de 500		
Billets de 200		
Billets de 100		
Billets de 50		
SOUS-TOTAL (2)		
TOTAL		

Directeur Financier et Comptable

Caissière

Annexe 12 : Bon de commande

NSIA SENEGAL

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.....

Responsable Moyens généraux

Directeur Financier

Annexe 13 : Bon de livraison

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 NSIA

Le Client

Annexe 14 : Fiche d'engagement des dépenses

NSIA SENEGAL

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 RH et Moyens Généraux

Directeur Financier

Contrôleur de gestion

Directeur Général Adjoint

Annexe 15 : Fiche d'imputation comptable

NSIA SENEGAL

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

Directeur Financier et Comptable

Annexe 16 : Ordre de paiement

NSIA SENEGAL

ORDRE DE PAIEMENT N°.....

DATE :

NOM DU FOURNISSEUR :

N° DE LA FACTURE :

DATE D'EMISSION :

NATURE DE L'OPERATION :

MONTANT :

.....FCFA

Directeur Financier et Comptable

Directeur Général Adjoint

Annexe 17 : Reçu de versement chèque

AGENCE DE.....

RECU DE VERSEMENT CHEQUE

N°.....

Date :.....

Client :.....

Montants

• En chiffres :
.....FCFA

• En lettres :
.....

.....

.....FCFA

Numéro du chèque :.....

Motifs :

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

Caissière

Client

.....

Annexe 18 : Reçu de versement espèce

AGENCE DE.....

RECU DE VERSEMENT ESPECE N°.....

Date :

Client :

Montants

• En chiffres :
.....FCFA

• En lettres :
.....

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

Motifs :

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

Responsable d'Agence

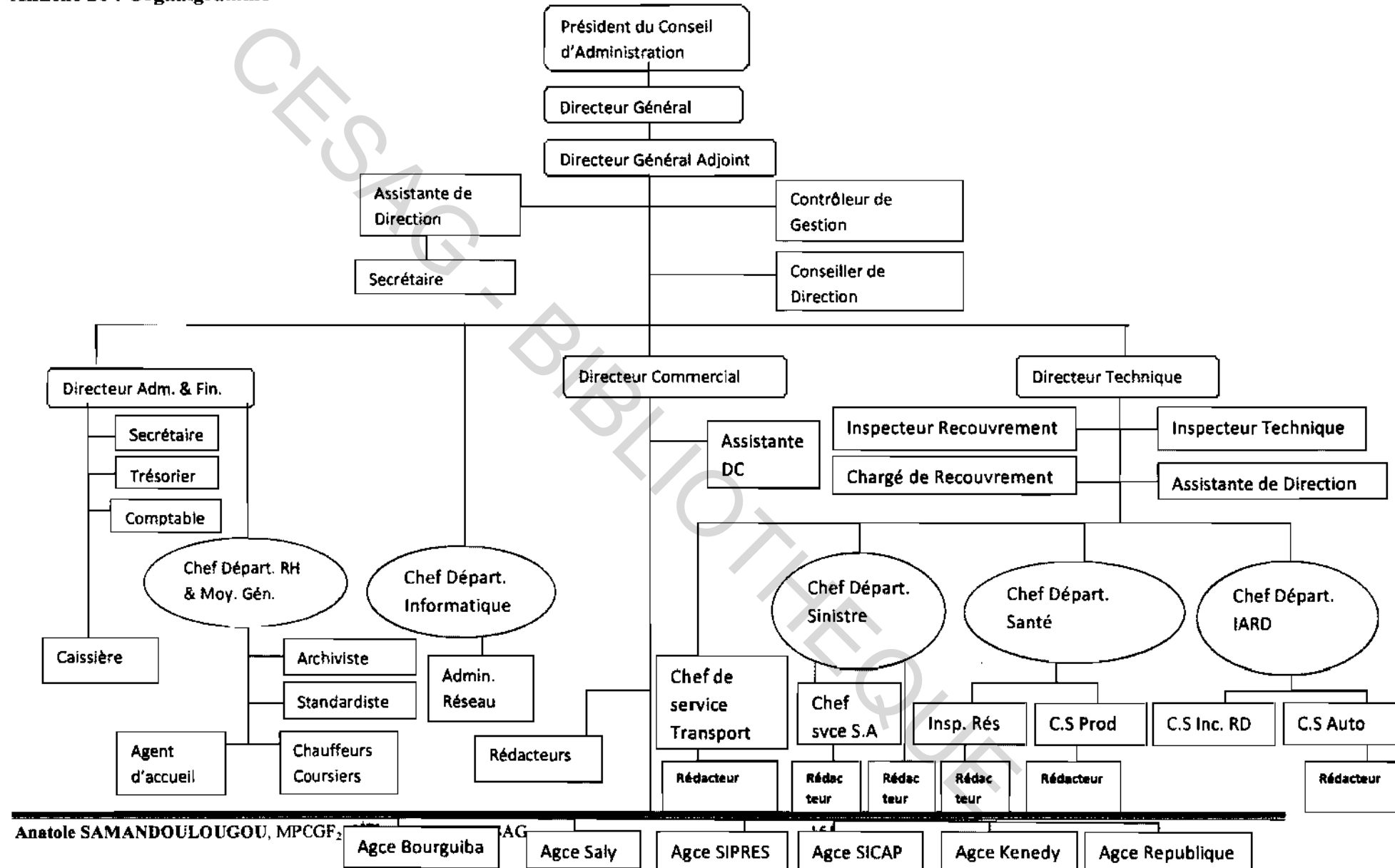
Caissière

Annexe 19 : Fiche de décharge

Objet : Transmission du courrier

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

Annexe 20 : Organigramme



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. AHOUEANGANSI, 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. BERNARD, Frédéric & GAYRAUD, Rémi & ROUSSEAU, Laurent (2006), *Contrôle interne: concept et réglementation*, 1^{ère} édition, Edition Maxima, Paris, 303 P.
8. BERTIN, Elisabeth (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Eyrolles, Paris, 320 P.
9. BERTONECHE, Marc (2005), *L'essentiel du management par les professeurs*, Editions d'organisation, paris, 506 P.
10. BONNET, François (2003), *Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie* Economica, Paris, 271 P.
11. CAMPBELL, Nancy (1998), *Writing Effective Policies and Procedures*, AMACOM, New York, 184 P.
12. CAVERIVIERE, Patrick (2007), *le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition Plantation, Paris, 159 P.
13. CHOINEL, Alain (2002), *Le système bancaire et financier : approches française et européenne*, Revue Banque édition, Paris, 277 P.
14. COLLINS, Lionel & VALIN, Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris, 378 P.

15. COMBES, Jean-Emmanuel ; LABROUSSE, Marie-Christine & ARNAUD, Philippe (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 273 P.
16. Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Editions (CNCC) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, 180 P.
17. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisations, Paris, 378 P.
18. DAYAN, Armand (2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
19. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
20. Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008), Normandie Roto Impression, France, 1711 P.
21. FORGET, Jack (2005), *Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, 239 P.
22. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, Editions d'organisation, Paris, 255 P.
23. 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.
24. 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.
25. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2ème édition*, Editions d'organisation , Paris, 168 P.
26. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition*, Editions d'organisation, Paris, P. 184.
27. HENRI, Charles (2000), *Finance appliquée*, 3ème édition, Velbert, Paris, 380 P.
28. HERRARD, Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliqué*, Dunod, Paris, 262 P.
29. LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 P.
30. LOCHARD, Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, Les Editions d'Organisation , Paris, 116 P.
31. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.

32. MAHE DE BOISLANDELLI.E, Henri (1998), *Dictionnaire de gestion : vocabulaire. concepts et outils*, 1ere édition, Economica, Paris, 517 P.
33. MARGOTTEAU, Eric (2001), *Contrôle de Gestion*, Editions Ellipses, Paris, 480 P.
34. MARION, Guy & O'BRIEN, James (1999), *Les systèmes d'information de gestion*, Editions De Boeck université, Montréal, 768 P.
35. MEUNIER-ROCHER, Béatrice (2006), *Le diagnostic financier*, 4^eédition Editions d'organisation , Paris, 273 P.
36. MIKOL, Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre le contrôle légal*, Edition d'organisation, Paris, 198 P.
37. MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisations, Paris, 222 P.
38. NGUYEN, HONG THAI (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 325 P.
39. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, Economica, Paris, 133 P.
40. PERETTI, Jean-Marie (2002), *Gestion des ressources humaines*. 10^{ème} édition, Vuibert, Paris, 284 P.
41. PIGE, Benoit (2001), *Audit et contrôle interne*, Editions management & société, Paris, 207 P.
42. POLONIATO, Bruno ; ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod , Paris, 564 P.
43. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne. 6^{ème} édition*, Editions d'organisation , Paris, 479 P.
44. SAMBE Oumar & DIALLLO Mamadou Ibra, (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ , Dakar, 1055 P.
45. SAMBE Oumar & DIALLLO Mamadou Ibra, (2003), *Le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ , Dakar, 1055 P.
46. SELMER, Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 423 P.
47. SHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 217 P.
48. SION, Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Dunod, Paris, 271 P.

49. THOMASSIN, Claude & GAGNON, Robin (2004), *Finance corporative*, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 120 P.
50. VERDALLE, Bernard & GRAND, Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 112 P.
51. VERNIMMEN, Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, 7ème édition, Editions Dalloz, Paris, 1184 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. BILONDEAU, Yves (2001), *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, (n°157) : P.11-13.
3. CONSALVI, Nicole & LECUYER, Jean (2004), *Les outils à la disposition des entreprises pour optimiser leur gestion de trésorerie*, (n° 782) : P.20-25.
4. GAROUSTE, Frédérique (2004), *La trésorerie des PME en voie d'amélioration*, (n° 793) : P. 35-37.
5. LABELLE, Réal & PIOF, Charles (2003), *Gouvernement, audit et manipulations comptables*, (n°139) : P. 84-90.
6. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, (n° 161) : P. 36-37.
7. 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.

WEBOGRAPHIE :

1. AUDISOFT-CONSULTANTS (2005), Méthodologie Contrôle interne et gestion des risques opérationnels,

http://www.audisoft-consultants.com/fichier_pdf/G66851.pdf

2. DELOITTE (2009), un contrôle interne adapté à vos enjeux,

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-France/Local%20Assets/Documents/Vos%20Enjeux/Risques/Controle%20interne/ControleInterne_juin2009.pdf

3. ISOCONSEIL (2008), Système de management de la qualité ISO 9001 - version 2000

http://www.isoconseil.com/iso_9001

4. RSM (2003), Manuels de procédures administratives et financières,

<http://www.atol.be/port/rdc/documents/RSMmanueldeprocedures1.pdf>

5. VILLENEUVE (2004), le contrôle interne : guide de procédures,

<http://www.mdeie.gouv.qc.ca> .