

15^{ème} Promotion



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES



THEME :
ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES
DU CYCLE TRESORERIE : CAS D'ATLANTIQUE
FINANCE



Présenté par :

YAVO AMAFE ROLAND

Sous la direction de :

Mr N'KOUMO MOBIO ERIC
Directeur Général Adjoint
Marchés des Capitaux

M0238AUDIT06



***Elaboration du manuel de procédures
du cycle trésorerie: cas d'Atlantique
Finance***

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	II
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	VI
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	VII
LISTES DES ANNEXES	VIII
AVANT PROPOS	IX

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte	2
2. Problématique	3
3. Justification du sujet	6
4. Objectifs de l'étude	6
5. Intérêts de l'étude	6
6. Articulation du sujet	7

PREMIERE PARTIE : LE CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE DE LA TRESORERIE

9

CHAPITRE I – LE CONTROLE INTERNE

12

I. Généralités sur le contrôle interne

12

1. Définition du contrôle interne	12
2. Objectifs du contrôle interne	13
3. Les dispositifs du contrôle interne	13
4. Le contrôle interne à mettre en place	14
5. Evaluation du contrôle interne	15

II. Le contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

17

1. Organisation générale du cycle trésorerie	17
2. Objectifs de contrôle interne du cycle	18
3. Les principales faiblesses du cycle et les procédures à mettre en place	18

CHAPITRE II - LE MANUEL DE PROCEDURES	21
I. Définitions et objectifs	21
1. la procédure	21
2. Le manuel de procédures	21
3. Objectifs du manuel de procédures	22
II. Les enjeux du manuel de procédures	23
1. Le manuel de procédures : un support pédagogique	23
2. Le manuel de procédures : un effet structurant	24
3. Le manuel de procédures: un élément du système de gestion	25
III. Structure, formalisation et support du manuel de procédures	26
1. Structure du manuel de procédures	26
2. Formalisation	29
3. Supports de représentation	31
IV. La rédaction du manuel de procédures	32
V. Le projet	34
VI. Manuel de procédures et contrôle interne	36
CHAPITRE III – METHODOLOGIE DELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	38
I. La démarche	38
1. Le modèle d'analyse	38
1.1 la variable dépendante	39
1.2 les variables indépendantes	39
1.3 Les dimensions, indicateurs et mesures des indicateurs	40
1.4 Les hypothèses de recherche	41
2. La prise de connaissance de l'entreprise	42

3. Définitions des orientations du manuel	42
4. Planification et supervision des travaux	43
5. Les outils de collecte de données	44
 <u>DEUXIEME PARTIE :</u> ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	 48
DU CYCLE TRESORERIE	
 CHAPITRE I - PRESENTATION DE ATLANTIQUE FINANCE	 50
1. Historique	50
2. Organisation générale	50
3. Activités	51
 CHAPITRE II - DESCRIPTION DE L'EXISTANT	 52
I. Le service contrôle interne	52
1. Organisation du service contrôle interne	52
2. Les objectifs assignés au service contrôle interne	52
3. Les contrôles effectués	53
4. Les limites du service contrôle interne à Atlantique Finance	54
II. Le cycle de la trésorerie	55
1. Organisation du cycle	55
2. Les Fonctions du cycle trésorerie	55
2.1 Les encaissements	55
2.2 Les décaissements	55
2.3 Les rapprochements bancaires	56
2.4 La comptabilisation	56
 CHAPITRE III - ELABORATION DES PROCEDURES DU	 57
CYCLE TRESORERIE	
I. Prise de connaissance et application du modèle d'analyse	57

1. Prise de connaissance	57
2. Application du modèle d'analyse	57
II. Aspect opérationnel du cycle de la trésorerie	58
1. Objectifs de la procédure	58
2. Description des objectifs du contrôle interne	58
3. Les forces et faiblesses du contrôle interne	59
4. Aspect comptable du cycle de la trésorerie	64
RECOMMANDATION SUR :	85
❖ Le contrôle interne au sein d'Atlantique Finance	
❖ Le manuel de procédures	
CONCLUSION GENERALE	86
BIBLIOGRAPHIE	89
ANNEXES	92

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AICPA: American Institute of certified Public Accountants

ANB : Antennes Nationales de Bourse

BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CREPMF : Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

ISC : Institut Supérieur de Comptabilité

MBA : Master of Business Administration

MFR : Marché Financier Régional

OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables agréés de France

OST : Opération sur titre

PME : Petite et Moyenne Entreprise

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SGI : Société de Gestion et d'Intermédiation

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

LISTES DES TABLEAUX

TABLEAU N°1: Principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle trésorerie 18

TABLEAU N° 2: Principales faiblesses du cycle trésorerie et procédures à mettre en place 19

TABLEAU N°3: Les dimensions, indicateurs et mesures des indicateurs 41

TABLEAU N°4: Evaluation du contrôle interne 60

LISTES DES FIGURES

FIGURE N°1 Evaluation du contrôle interne 16

FIGURE N°2 : Plan type du manuel de procédures 28

FIGURE N°3: Exemples de symboles courants 30

FIGURE N°4 : La préparation du projet 35

FIGURE N°5 Modèle d'analyse d'élaboration d'un manuel de procédures 39

LISTES DES ANNEXES

1. Questionnaire de contrôle interne
2. Grille de séparation des tâches
3. Organigramme Atlantique Finance
4. Exemple de note de frais
5. Exemple de la fiche de remise chèque
6. Factures commissions de conservation de titre (droit de garde)
7. Avis de paiement des événements sur valeur

AVANT PROPOS

Dans un environnement en pleine mutation aucune formation théorique sans application pratique ne saurait répondre aux besoins et aux attentes des pays en développement.

Fort de ce fait, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), institution post-universitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion offre aux entreprises, organismes et administrations de la sous région et du continent à travers ses six instituts spécialisés des cadres formés aux nouvelles techniques de gestion.

Parmi ces formations figure le Cycle d'Audit et Contrôle de Gestion, un des programmes de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC) qui forme aux métiers et techniques de l'Audit et du Contrôle de Gestion.

En effet, le DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) en Audit et Contrôle de Gestion prépare aux fonctions :

- d'auditeur : audit financier et comptable, audit opérationnel ;
- d'Auditeur interne ;
- de Contrôleur de gestion.

Cette formation intègre de nouvelles pratiques et vise à permettre aux cadres professionnels du domaine de l'Audit et du Contrôle de gestion d'acquérir les connaissances et les techniques modernes en vue d'améliorer leur efficacité, d'assurer un rigoureux contrôle de l'information et d'aider à la maîtrise des opérations et des méthodes de gestion des organisations.

Elle est ouverte aux candidats titulaires d'une maîtrise, d'un diplôme d'ingénieur ou d'un diplôme équivalent et admis au concours d'entrée.

Les diplômes de 3^{ème} cycle délivrés par le CESAG sont reconnus par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et équivalent au MBA (Master of Business Administration) des universités nord-américaines.

L'élaboration du présent mémoire est l'aboutissement de notre formation en Cycle d'Audit et Contrôle de Gestion.

INTRODUCTION GENERALE

1. CONTEXTE

L'intégration de plus en plus croissante de l'économie mondiale et la globalisation des marchés constituent des facteurs favorables à l'éclosion et au développement des marchés financiers à travers le monde.

Les marchés financiers sont donc devenus, avec comme élément pivot, **la Bourse** un instrument fondamental dans le financement de la croissance économique des pays.

La bourse, ultime maillon de la chaîne de financement dans un marché financier, vient compléter les sources traditionnelles telles que le prêt bancaire, le placement privé de titres de créance ou de capital. Elle permet la rencontre des investisseurs (agents à capacité de financement) et des émetteurs (agents à besoin de financement) tels que les entreprises, les Etats, et autres collectivités publiques.

Cette institution a connu un grand essor surtout dans les pays développés et le succès escompté a été à la mesure des attentes. Dans les pays émergents dont principalement ceux d'Afrique, la création des bourses a été plus récente, hormis les pays de l'Afrique Australe notamment la Bourse de l'Afrique du sud qui a plus de 120 ans d'âge.

C'est à juste titre que les pays de la zone de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain) ont unifié leur effort pour créer une Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM). Le démarrage de ses activités le 16 septembre 1998 est le résultat des efforts soutenus de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest (BCEAO), du soutien des Etats membres de l'UEMOA, de l'apport des quelques 170 actionnaires privés régionaux de la Bourse, des Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) participantes ainsi que de l'ensemble des intervenants du marché.

Il importe de souligner l'appui technique et financier de la Banque Mondiale et des gouvernements de la France, des Etats-Unis d'Amérique et du Canada, ainsi que le travail incessant d'experts et des agents de la Bourse au siège social et dans chacune des Antennes Nationales de Bourse (ANB).

La mise en place de la BRVM a donc stimulé la création des SGI dans les huit pays de l'UEMOA.

Le rôle des SGI est de négocier les valeurs mobilières, d'assurer la tenue de compte, de gérer des portefeuilles sous mandat et d'exercer l'activité de conseil en ingénierie financière.

Leurs activités sont régies par le Conseil Régional de L'épargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF). Cet organe est l'émanation directe des états membres de L'UEMOA, il représente l'intérêt général et garantit la sécurité du marché à travers ses missions de réglementation, d'habilitation, de contrôle et de sanction

Aujourd'hui dans la plupart des pays de l'union nous avons entre une à trois SGI, exception faite de la Côte d'Ivoire qui en compte neuf, soit un total de dix huit SGI pour la zone de l'UEMOA.

Face donc à l'étroitesse du marché financier africain et à l'environnement sociopolitique de nos pays qui ne favorisent pas le développement du marché boursier, Les SGI doivent mener la bataille de la survie en conservant leur part de marché.

Cette concurrence va donc amener les SGI à améliorer la qualité de leur service par l'adoption de nouvelles normes de gestion.

Le thème de l'élaboration d'un manuel de procédures revêt donc un caractère important, en effet il est au sein de toute entreprise le premier gage d'une gestion saine efficace et rigoureuse.

Atlantique Finance, objet de notre étude est l'avant dernière née des sociétés de gestion et d'intermédiation en Côte d'ivoire. Elle a démarré ses activités le 1^{er} février 2002, et le soucis exprimé par la direction générale est de réorganiser son service administratif, financier et comptable à travers l'élaboration et l'adoption d'un manuel de procédures.

2. PROBLEMATIQUE

L'environnement interne d'Atlantique Finance caractérisé par la multiplicité de ces opérations comptables et financières 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.

Le manuel de procédures détermine les pratiques et procédures de gestion dans une organisation ou une entreprise dans la poursuite de ces objectifs.

Il identifie au sein de celle-ci les différents acteurs et définit leur rôle et obligations ainsi que les liens stratégiques avec les différents partenaires.

Atlantique Finance, jeune structure qui vient de démarrer ses activités entend donc assainir sa gestion à travers l'élaboration et l'adoption d'un manuel de procédures, son souci est de mieux maîtriser ses opérations et son environnement afin de situer les responsabilités de chacun.

De plus l'élaboration du manuel de procédures répond à trois soucis majeurs de la direction générale :

- L'obligation faite par le nouveau référentiel Ouest Africain dénommé Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) depuis le 1^{er} janvier 1998 aux entreprises soumises aux dispositions de l'UEMOA de rédiger un manuel décrivant les procédures opérationnelles et comptables ;
- L'obligation faite par le CREPMF aux SGI de disposer d'un manuel de procédures ;
- Le souci de la Direction Générale d'adopter une démarche qualité dont un des préalables est la formalisation des procédures.

Actuellement l'inexistence d'un manuel de procédure au sein d'Atlantique Finance pourrait engendrer les risques que sont :

- incapacité à réduire ou prévenir les risques de fraudes, de détournements et d'indélicatesses de tous genres ;
- impossibilité de garantir la régularité des opérations, en effet l'existence de procédures formalisées évite que des opérations de même nature subissent des traitements différents ;
- la non maîtrise de ses activités ;
- difficulté pour Atlantique Finance de faciliter les opérations de contrôle.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation :

- La perception négative des fonctions, du rôle et de l'importance du manuel de procédures ;

- Le choix des dirigeants d'Atlantique Finance de fonctionner avec une structure légère et flexible ;
- L'inexistence d'un service d'audit interne.

Aussi face à ces conséquences qui pourraient ne pas garantir la survie et la continuité de l'exploitation, plusieurs solutions s'offrent à nous :

- élargir la structure par la création de plusieurs fonctions indépendantes;
- sensibiliser et former les agents aux respects de l'éthique et de la bonne gestion ;
- l'évaluation périodique du contrôle interne qui permettra à Atlantique Finance d'anticiper les problèmes éventuels ;
- élaborer un manuel de procédures

Cette dernière solution nous semble la meilleure en terme de délais et de coûts et répond aux exigences de la direction.

Raison pour laquelle, la question principale à laquelle nous serons confronté est : **Comment concevoir un manuel de procédures efficace, adapté à l'environnement de la SGI et capable de permettre une gestion transparente et saine ?**

Plus précisément :

- Quelle démarche adopter pour la conception d'un manuel de procédures comptable ?
- Comment décomposer chaque fonction en procédures ?
- Comment présenter les objectifs, les règles de gestion, et la description des tâches à effectuer ?
- Quelles sont les personnes concernées par l'exécution des tâches?

Telles sont les principales questions auxquelles nous tenterons de répondre.

D'où le thème de notre mémoire « **Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie: cas de Atlantique Finance** ».

3. JUSTIFICATION DU SUJET

Outil de maîtrise des risques, de communication, d'aide à la décision, le manuel de procédures, est un instrument de contrôle, le garant d'une gestion saine et efficace : Il permet d'identifier clairement le rôle et les prérogatives de chaque agent dans l'entreprise.

En outre il permet d'attirer l'attention des dirigeants sur les dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement.

Vue l'importance du manuel de procédures pour les managers, le choix de notre sujet se justifie aisément en effet l'adoption d'un manuel de procédures est un véritable investissement stratégique.

4. OBJECTIFS DE NOTRE ETUDE

L'objectif général recherché à travers cette étude est de proposer un manuel de procédures répondant aux exigences des dirigeants d'Atlantique Finance et surtout démontrer à ceux ci les enjeux et les avantages.

Les objectifs spécifiques sont :

- Identifier et relever les faiblesses du mécanisme ou du dispositif de contrôle mis en place par Atlantique Finance et proposer des recommandations visant à limiter tous risques éventuels d'erreur ou de fraude ;
- Faire ressortir le rôle important que peut jouer le manuel de procédure dans la maîtrise des organisations ;

5. INTERET DE L'ETUDE

Cette étude présente un triple intérêt :

1. Pour Atlantique Finance

Elle permettra à la direction générale de :

- Construire un système de management basé sur un contrôle stratégique des opérations ;
- Garantir une gestion transparente et saine avec un suivi de toutes les opérations.

- Clarifier et rendre lisible la stratégie globale d'Atlantique Finance, et la communiquer à tous les niveaux de l'organisation ;

2. Pour le lecteur

Il disposera d'un manuel de procédures comptable spécifique aux sociétés de gestion et d'intermédiation qu'il pourra adapter et utiliser en cas de besoin.

Ce travail lui permettra de comprendre l'importance du manuel de procédures dans la maîtrise des organisations.

3. Pour nous en tant que stagiaire

Après huit mois de formation au CESAG, ce travail nous permettra de tester nos connaissances dans la mise en place des procédures.

Elle nous permettra de cerner l'organisation et le fonctionnement des sociétés de gestion et d'intermédiation et enfin de maîtriser la démarche d'élaboration des manuels de procédures en général.

6. ARTICULATION DU SUJET

Notre mémoire comprend deux parties :

La première partie intitulée “ **Fondements théoriques** ” et basée sur la revue de littérature comprend trois chapitres. Au premier chapitre, nous traiterons des aspects théoriques du contrôle interne. Le second sera consacré à la notion de manuel de procédures. Enfin, nous présenterons la démarche d'élaboration du manuel de procédures dans le dernier chapitre à travers un modèle d'analyse théorique.

La deuxième partie présente l'aspect pratique de notre étude : Elle concernera la présentation de l'entité objet de notre étude dans un premier chapitre et l'analyse de l'existant dans un second, et enfin dans un troisième chapitre nous aborderons l'élaboration proprement dit du manuel de procédures. Nous terminerons par des recommandations sur l'organisation du service contrôle interne à mettre en place

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
LE CONTROLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE

Introduction

Dans une économie, les marchés financiers ont pour objet d'affecter de façon efficiente l'épargne entre les utilisateurs ultimes de fonds (agents à besoin de financement). (James C. VAN HORNE, 1991)

Mais cette affectation au niveau global de l'épargne est loin d'être systématique. Pour la réaliser autant que possible, les marchés financiers sont organisés avec le plus grand soin, autrement l'épargne interne ne s'oriente pas vers l'investissement, et la croissance économique en sera d'autant handicapée.

L'histoire des marchés financiers est riche en enseignements des risques inhérents à leurs activités. Il convient de distinguer les risques au niveau des acteurs sur le marché, notamment les émetteurs, sociétés cotées et les intermédiaires financiers, société de gestion et d'intermédiation et société de gestion de patrimoine (SGP), puis au niveau de la Bourse.

Le marché financier faisant appel à l'épargne publique, il importe d'organiser la sécurité de cette épargne et de sa rémunération.

L'organisation des intervenants sur les marchés financiers s'est imposée au fil du temps. Cela explique l'ensemble de la réglementation relative à l'organisation des opérations du marché financier.

Cette réglementation relative au fonctionnement du système financier, à la conservation de titres, à la garantie de marché à la fiabilité et à la diffusion des informations doivent être au niveau des normes internationales.

Pour ce faire chacun des acteurs du marché devrait asseoir un dispositif de sécurité de ses opérations sur le marché, à même de satisfaire les conditions exigées par la réglementation.

C'est dans ce cadre que le contrôle interne s'inscrit en tant qu'outil stratégique au niveau de chaque acteur pour se conformer aux exigences de la réglementation, gage de pérennité du marché.

A l'instar des banques qui ont des activités sensibles liées à la gestion des dépôts du public, les acteurs du marché financier devraient adopter une logique de contrôle interne renforcé pour soutenir la vigilance.

Le contrôle interne peut être l'outil prépondérant pour la mise en œuvre des processus devant assurer les objectifs de la réglementation du marché financier.

L'importance de la mise en place du contrôle interne et d'un de ses éléments essentiel qu'est le manuel de procédures se justifie d'autant plus que le marché financier régional est d'une création récente chez nous. Avec six années de fonctionnement, les performances enregistrées restent encore limitées et un besoin de sécurité reste prioritaire.

En effet, le secteur est si sensible que toute erreur significative peut avoir des effets forts dommageables sur le fonctionnement et l'avenir du marché.

Ainsi cette première partie inspirée essentiellement de la revue de la littérature, sera consacrée aux notions de contrôle interne en général et celui applicable au cycle de la trésorerie en particulier.

Nous aborderons par la suite la définition du manuel de procédures et enfin tenterons de proposer une méthodologie de sa rédaction.

CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE

Elément essentiel du dispositif de contrôle interne, le manuel de procédures ne peut être abordé sans parler de contrôle interne, aussi tout au long de ce chapitre nous aborderons successivement : les généralités sur le contrôle interne et le contrôle interne applicable au cycle de la trésorerie.

I. Généralités sur le contrôle interne

1. Définition du contrôle interne

Selon l'Ordre des Experts Comptables (OEC), le contrôle interne se définit comme *«l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci»* (Renard, 2002).

En effet de toutes les définitions parcourues, celle ci nous semble plus pertinente et adaptée à notre étude.

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes ».... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais **« d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »** (Jacques Renard, 2002)

Il ressort donc de toutes ces définitions que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités et procédures mis en place par l'entreprise pour sauvegarder ses actifs et maintenir la fiabilité de toutes les informations résultant de sa gestion. Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système se basant sur les principes d'organisation, d'efficacité, d'amélioration des performances, de permanence et de la qualité de l'information et du personnel. Ces dispositions vont aider l'entreprise à maintenir sa pérennité.

En d'autres termes le contrôle interne est une disposition qui permet de maîtriser les activités d'une entité. Il touche tous les biens, toutes les informations, tous les membres de l'entreprise et s'applique d'une manière permanente. Tous les éléments qui le composent ont donc une place dans le processus de fonctionnement de l'entreprise.

2. Objectifs du contrôle interne

L'objectif général du contrôle interne est la continuité d'exploitation de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. De façon réaliste, la finalité du contrôle interne est **l'assurance raisonnable** d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Coopers - Lybrand & IFACI ; 2000). On parle d'assurance raisonnable parce qu'aucun contrôle ne peut supprimer à 100% les fraudes ou les erreurs.

En effet, un contrôle interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix donc irréaliste et utopique.

Pour atteindre cet objectif général qu'est la continuité d'exploitation, l'Institut des Auditeurs Internes a défini quatre objectifs permanents du contrôle interne qui se retrouvent dans la définition de 1977 (du contrôle interne) des experts comptables français à savoir (Renard, 1998) :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité des informations ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources.

3. Les dispositifs du contrôle interne

Les dispositifs nécessaires à un contrôle interne efficace peuvent se résumer comme suit (Renard, 1998) :

- Définir des objectifs claires et précis ;
- Disposer de moyens adéquats ;
- Disposer d'un système d'organisation efficace ;
- Mettre en place des systèmes d'information de qualité.

4. Les contrôles internes à mettre en place

Au nombre des contrôles à mettre en place dans le cadre du contrôle interne, on note les contrôles de base, les contrôles d'inexactitudes, les contrôles hiérarchiques ou de détection et les contrôles inopinés.

4.1. Les contrôles de base

Ils visent à empêcher ou réduire le risque que les erreurs ou irrégularités se produisent. Ils comprennent (Thioye, Mémoire CESAG, 1998) :

- Les contrôles d'exhaustivité qui consistent à vérifier l'existence et le respect des séquences numériques, et à rapprocher tous les documents justificatifs relatifs à la même opération ;
- Les contrôles de réalité qui visent les contrôles physiques (prise d'inventaire) et les recoupements externes (circularisation des tiers).

4.2. les contrôles d'inexactitude

Ils concernent les contrôles arithmétiques et les comparaisons globales des données (entre comptes auxiliaires et compte principal, entre comptes de budget...).

4.3. Les contrôles hiérarchiques

Ils ont pour but de déceler les erreurs et irrégularités ou augmenter au maximum les chances de les découvrir. On peut citer :

- Les procédures de supervision (actes de vérification, de rapprochement, comptes rendus) et les procédures d'autorisation (prendre l'initiative ou donner la permission d'effectuer) ;
- Les dispositifs de sauvegarde des actifs ;

- La séparation des tâches (les fonctions d'autorisation, d'exécution, de contrôle, d'enregistrement et de convocation doivent être assurées par des personnes différentes).

4.4. Les contrôles inopinés

Ils s'opposent aux contrôles dits récurrents et prévus à l'avance selon une périodicité précise. Ils ont pour but de vérifier sans préavis l'application effective des procédures. La personne soumise à ce type de contrôle ne dispose pas de temps pour préparer les documents à examiner. On peut citer :

- Les contrôles sur pièce (contrôle de caisse) ;
- Les contrôles de présence (du personnel)

La mise en œuvre de ces différents contrôles contribue à garantir la qualité du contrôle interne. Néanmoins, il convient pour l'auditeur d'évaluer ce dispositif pour porter un jugement sur son efficacité.

5. Evaluation du contrôle interne

L'appréciation du contrôle interne comprend deux étapes (CNCC, 1992) : La première consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels ou informatisés mis en place par l'entreprise.

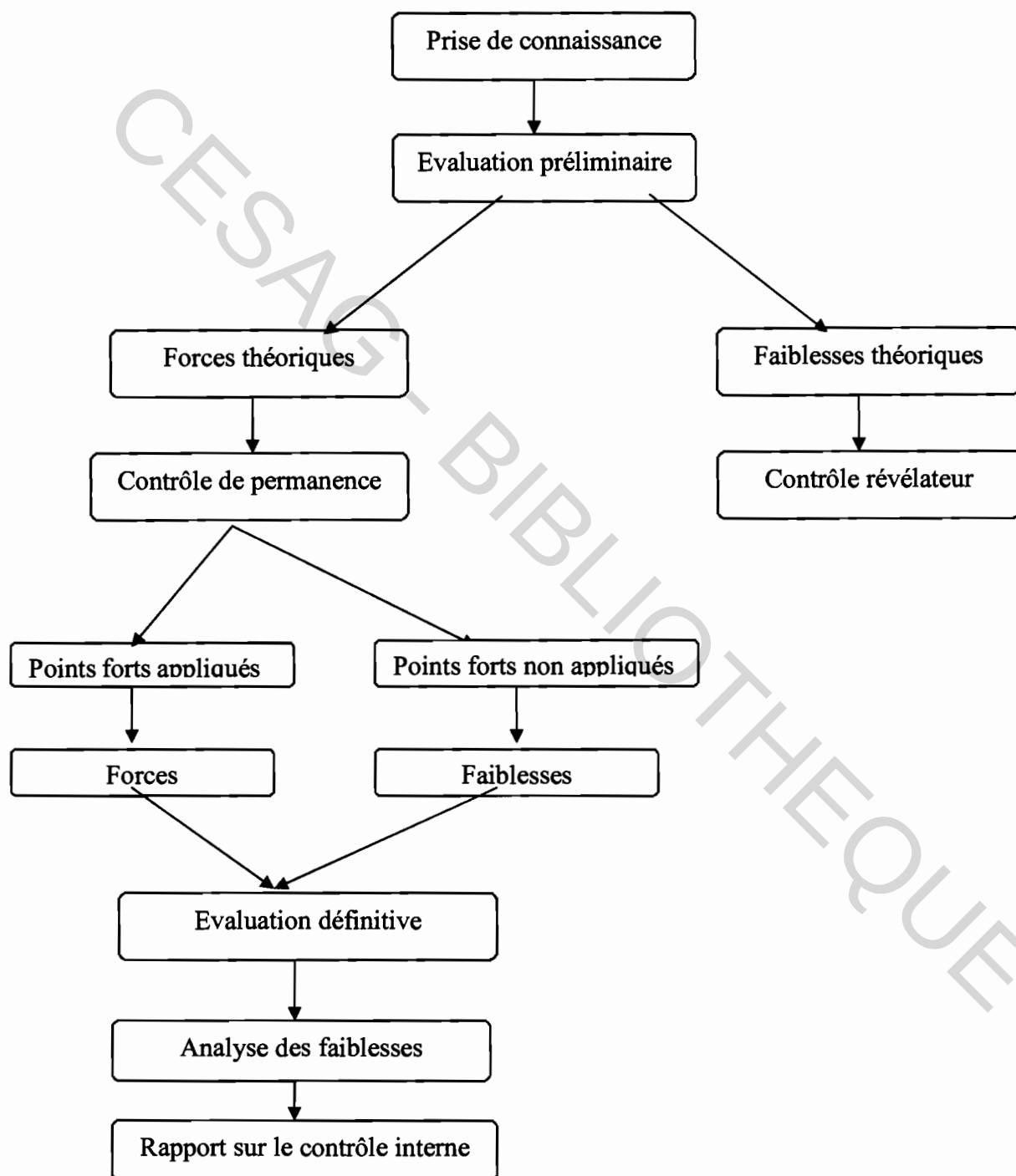
La seconde consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles interne sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer, afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée. La qualité du contrôle interne repose sur certains principes de base :

- **La séparation des fonctions** permet le contrôle réciproque dans l'exécution des tâches et évite qu'une même personne puisse commettre une erreur ou irrégularité, en ayant la possibilité de la dissimuler ;
- **La matérialisation des tâches** assure leur réalisation et leur unicité ;
- **La pré numérotation des documents papier** permet, si leur suivi séquentiel peut être assuré et donc si elle est effectivement exploitée, de vérifier leur correct enregistrement, c'est-à-dire le respect des principes d'unicité et d'exhaustivité ;

- **La mise en place de contrôles particuliers pour les situations exceptionnelles**

Le schéma d'évaluation du contrôle interne est le suivant :

Figure°1 : Evaluation du contrôle interne



Source : D. Batude- L'audit comptable et financier, 1997

II. Le contrôle interne appliqué au cycle trésorerie

1. Organisation générale du cycle trésorerie

De manière générale selon (BARRY, 1995,122), le cycle trésorerie s'articule autour des principales fonctions suivantes :

- La budgétisation de la trésorerie :

Cette fonction regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a 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.

- Les encaissements

Cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs....) et de leur conservation dans les caisses et les banques.

- Les décaissements

Elle reprend toutes les tâches de règlements en espèces ou par banque.

Nous avons aussi trois fonctions comptables:

- La comptabilisation des mouvements de trésorerie

Elle reprend les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements paiements) intervenus.

- Le contrôle des avoirs

Cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes et des comptes de virement internes (chèques à l'encaissement virement de fonds).

- Le suivi des comptes de liaison

Elle comprend toutes les tâches :

- de vérification des existants physiques en caisse,
- de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque, pour un compte donné.

2. Objectifs de contrôle interne du cycle

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle de la trésorerie.

Tableau n°1 : principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle trésorerie

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
Encaissements	Les procédures mises en place doivent s'assurer que : - les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, - les encaissements sont autorisés par la Direction Générale, - les risques de détournements de recette sont nuls ou minimes.
Décaissements (paiements)	Les procédures appliquées doivent 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 documents de paiement de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

Source : inspiré de M. Barry, audit et contrôle interne

3. Les principales faiblesses du cycle et les procédures à mettre en place

Le tableau suivant récapitule les principales faiblesses du cycle ainsi que les procédures à mettre en places pour y remédier (BARRY, 1995 : 123).

Tableau n°2 : principales faiblesses du cycle trésorerie et procédures à mettre en place

Fonctions	Principales faiblesses Relevées en pratique	Risques encourus si le contrôle interne est insuffisant	Procédures à mettre en place
Encaissements	- Cumul de fonctions d'encaissements avec d'autres fonctions incompatibles comme la tenue de comptes clients ou celles de tenues de journaux comptables de trésorerie (caisse et banque) - absence d'utilisation de pièces numérotées de caisse contenues dans un carnet de souche - absence de fixation de niveau minimum de caisse à détenir par les caissiers - absence de séparation des opérations d'encaissement de celles de paiements	- Risques de détournement des encaissements clients - difficulté d'exercice d'un contrôle séquentiel des pièces de caisse - risque de détournement des encaissements significative détenus - difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses	- Instaurer un système de pièces pré numérotées de caisse et investigation en cas de rupture dans la séquence numérique si possible. Editer des reçus automatiques de caisse - Spécialiser les caisses : différencier si possibles les caisses recettes des caisses dépenses - Fixation d'un niveau minimum d'encaisses - Séparation stricte des fonctions d'encaissement des comptes et celle de tenue des comptes
Décaissements (paiements)	- non annulation des pièces justificatives de dépenses de caisse - absence de définition des montants à payer spécialement par la caisse et ceux à régler par chèques ou virements bancaires - sortie de caisse non régularisée par des pièces justificatives - pas de visa de la personne recevant les fonds	- risque de détournements par création de dépenses fictives - existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts - travaux de contrôle de caisse rendus difficiles par la fréquence des opérations de caisses	- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque - annulation des documents de dépenses par indication du paiement sur ces documents

Source : inspiré de M. Barry, audit et contrôle interne

Conclusion

Le contrôle interne a toujours été le point faible des entreprises. Comme pour toute jeune entreprise le contrôle interne reste embryonnaire et a besoin d'être conforté.

Relevant des dispositifs et procédures de sécurité de l'entreprise, l'instauration et les éléments significatifs du contrôle interne sont d'une subtilité telle qu'ils ne sont maîtrisés qu'au prix de nombreuses expériences.

En général, les missions d'audit (opérationnel en particulier) permettent à travers leurs commentaires et recommandations, aux entreprises de corriger les insuffisances des procédures de gestion et de renforcer les mesures de contrôle interne.

Enfin il convient de souligner que l'importance du contrôle interne vient également de :

- la difficulté de sa mise en place, en raison de sa nature fort subtile,
- la nécessité de veiller à sa mise à jour progressive, car c'est souvent une œuvre de longue haleine ; l'audit opérationnel et l'audit des informations de gestion permet de renforcer de façon substantielle le contrôle interne.
- La nécessité d'un contrôleur interne permanent

CHAPITRE II : LE MANUEL DE PROCEDURES

La formalisation écrite des procédures est devenue pour les entreprises une préoccupation essentielle. Elle apparaît comme un des axes principaux des démarches qualité, d'inspiration japonaise. La formalisation des procédures donne le manuel de procédures.

Vu les gains d'efficacité que les entreprises pourraient tirer de cet outil procédural, son usage est donc préconisé.

Nous ne saurions donc parler d'élaboration de manuel de procédure sans au préalable définir les termes procédure et manuel de procédures.

I. Définitions et objectifs du manuel de procédures

1. La procédure

Selon le dictionnaire universel francophone Hachette¹, « La procédure est un ensemble de règles qu'il faut appliquer strictement, de formalités auxquelles il faut se soumettre, dans une situation déterminée ».

Pour H. Alain et Monkan-Daverat², « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclarées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

En résumé nous retiendrons que la procédure est un ensemble de règles, de tâches élémentaires standardisées, de formalités auxquelles il faut se soumettre dans une situation déterminée.

2. Le manuel de procédures

Le manuel de procédures quant à lui, peut être défini comme un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein d'une entreprise : Direction Générale, services opérationnels, auditeurs internes. Il représente un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise (Ngary Sow, codex 2004).

¹ 3^{ème} édition

² Rédiger les procédures de l'entreprise (3^{ème} édition-2001)

Le manuel de procédure indique le circuit de traitement des opérations courantes en spécifiant :

- Les niveaux de responsabilités (qui fait quoi ?) ;
- Les différentes étapes de traitement (quand ?) ;
- Les modalités d'exécution (comment ?).

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

L'un des objectifs des procédures est d'expliquer dans un langage directement accessible : qui fait quoi ? où ? , quand ? comment et à quelle fin ?

De ce point de vue :

- Elles constituent un aide mémoire auquel il faut se référer en cas d'erreur ou d'oubli ;
- Elles constituent également un cadre de conduite applicable par tous les intervenants pour les cas prévus à l'avance ;
- Les procédures participent à la formation du personnel et permettent au subordonné de s'informer personnellement, ce qui lui permet de ne recourir au supérieur que pour des points obscurs. Ainsi, elles peuvent servir de moyen de décentralisation, évitant que la présence des responsables soit indispensable à tout moment ;
- Elles représentent pour l'auditeur et les corps de contrôle, des moyens d'investigation sur une base objective sur lesquelles ils peuvent s'appuyer.

3. Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs que recherchent les entreprises en rédigeant un manuel de procédures sont variés, nous en décrivons quelques-uns. Il s'agit :

- d'assurer la régularité du traitement des opérations :

En effet, l'existence de procédures formalisées évite que les opérations de même nature subissent des traitements différents de la part de différents agents voire d'un même agent, ce qui est souvent le cas dans les environnements de procédures « informelles » ;

- d'améliorer la productivité :

L'agent ne perd pas inutilement de temps à la recherche du type de traitement à effectuer face une situation ;

- d'augmenter la fiabilité des informations produites :

La fiabilité des informations produites à des fins de gestion ou de décisions dépend essentiellement du respect des procédures définies. Lorsque celles-ci n'existent pas, une marge d'erreur plus grande est constatée ;

- de faciliter les opérations de contrôle :

Le manuel de procédures est un outil de travail indispensable au contrôleur interne ou externe. L'existence d'un manuel de procédures facilite les travaux de contrôle et constitue un élément de limitation des risques d'irrégularités;

- de faciliter la formation de nouvelles recrues :

Dans une entreprise, aucune ressource humaine ne doit être indispensable, tout agent doit à tout instant pouvoir être remplacé à son poste. Ceci est très difficile dans un environnement où chaque agent est le seul à détenir le mode de traitement des opérations dont il à la charge.

La formation d'un nouvel agent peut être longue et incomplète si elle se fait oralement, sans documents formels. Le manuel de procédures permet d'éviter de telles situations.

Les objectifs recherchés par la rédaction d'un manuel de procédures sont multiples, et à chaque objectif est lié un contenu particulier allant plus ou moins loin dans le détail, traitant tout ou partie de l'organisation de l'entreprise. La personne chargée de la conception du manuel doit avoir pleinement conscience de l'objectif poursuivi afin de répondre aux attentes des destinataires.

II. Les enjeux du manuel de procédures

1. Le manuel de procédures : un support pédagogique

Le manuel de procédures est un support pédagogique, il représente à la fois :

- **Un aide mémoire :** pour le simple fait que l'existence d'une documentation écrite permet à chacun de s'auto contrôler, sans crainte de se dévaloriser aux yeux de ses collègues (Henry & Daverat, 2001). ;
- **Un outil de formation :** la formation des agents relève en partie de leurs supérieures hiérarchiques. Sous la pression, ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. L'existence d'un manuel de procédures est un bon moyen de palier à cette difficulté. Il divulgue une bonne partie des informations nécessaires. Munis de cet élément, les exécutants peuvent plus facilement se tourner vers les supérieurs pour les interroger sur les éventuels points obscurs. Les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide logique. Il revient aux responsables d'encourager leur personnel à les lire (Henry & Daverat, 2001).
- **Un repère pour l'encadrement :** les fiches de procédures constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques disposant d'une vue générale sur les tâches accomplies sous leur ordre. Ils ignorent souvent les détails pratiques. La documentation de procédure leur donne accès à des descriptifs dont ils n'auraient autrement qu'une vision abstraite (Henry & Daverat, 2001).

2. Le manuel de procédures : un effet structurant

Le manuel de procédures a un effet structurant en effet :

- **C'est un cadre commun entre des logiques distinctes :** L'entreprise est un univers diversifié où s'affrontent des fonctions et des logiques souvent contradictoires entre elles. Chaque fonction a sa propre langue, à chacune selon son métier. Sans pouvoir dissiper totalement leurs dissensions, l'existence d'un cadre documentaire unique fournit la base d'un système de communication entre eux. Décrivant la répartition des tâches, les procédures contribuent à clarifier les relations entre services et à éviter certains malentendus. Elles constituent alors un « langage commun » qui donne de la fluidité à l'organisation (Henry & Daverat, 2001).

- **Un instrument de décentralisation :** Les procédures peuvent être un facteur de décentralisation. Elles fixent les méthodes admises au sein de l'entreprise. Les responsables hiérarchiques faisant connaître de cette façon ce qu'ils attendent de leurs collaborateurs, leur présence est rendue moins indispensable. Ainsi favorisant une prise de champ de la part des supérieurs hiérarchiques, elle donne aux exécutants un sentiment de meilleure autonomie (Henry & Daverat, 2001).
- **La piste de l'auditeur :** pour les auditeurs, les procédures formalisées constituent la référence première. D'un côté, elles fournissent une piste utile pour ses travaux d'investigation, de l'autre, leur absence rendrait le contrôle délicat voire impossible. En effet, les reproches faits aux agents seraient vivement contestés. Faute d'instructions claires et précises, ceux-ci pourraient arguer de leur « bonne foi », invoquant une ignorance qui serait imputable à leur hiérarchie (Henry & Daverat, 2001).
- **Un code de conduite :** le manuel de procédures définit les comportements applicables par tous, pour des circonstances réelles, précisées à l'avance, il est donc comparable au code de la route. la valeur de ce code de conduite est entretenue par l'existence des contrôles (Henry & Daverat, 2001).

3. Le manuel de procédures : un élément du système de gestion

Le manuel de procédure est un élément du système de gestion, en ce sens qu'il constitue ***un ensemble documentaire et une pièce du système d'information.***

- En l'absence de procédures écrites, l'information du personnel se fait souvent par voie de notes de services.

Les notes de service constituent en effet un ensemble épars. De forme hétérogène, elles contiennent des informations de nature diverse. Leur mise à jour est aléatoire et leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles. La codification des procédures revient implicitement à instaurer un stockage ordonné des consignes afin d'en assurer la diffusion et l'actualisation. Il s'agit en fait de les compiler, d'organiser leurs mises à jour successives et de garantir leur transmission systématique aux utilisateurs.

De leur côté, les manuels apportent une garantie de diffusion et ils facilitent l'accessibilité des informations. Ils constituent alors ***une base ou un ensemble documentaire***, suivie de façon centralisée pour un usage décentralisé (Henry & Daverat, 2001).

- L'analyse des procédures consiste à décrire les tâches en séquences d'instructions élémentaires exécutables. Le résultat s'apparente à un programme, mêmes si toutes les opérations correspondantes ne sont pas effectuées par des machines. L'analyse et la restitution des procédures impliquent donc une démarche similaire à celle employée pour la réalisation d'une application informatique. Ainsi comme pour les programmes ou les logiciels, ***les procédures font partie du système d'information et de gestion*** de l'entreprise.

III. Structure, formalisation et supports du manuel de procédures

A l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation quelconque, les procédures doivent constituer un même ensemble et ainsi répondre à des critères de présentation (architecture), de forme et de supports de représentation.

1. Structure du manuel de procédures

Toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un même ensemble : ***le manuel de procédures***. Ce manuel peut avoir des dimensions conséquentes. Il est alors divisé en sous ensembles homogènes (Henry & Daverat, 2001).

Le manuel de procédures va donc se décomposer en plusieurs volumes, selon la taille et l'activité de l'entreprise. Ceux-ci seront tout d'abord groupés en fonction des utilisateurs d'un même service, d'une même équipe etc....

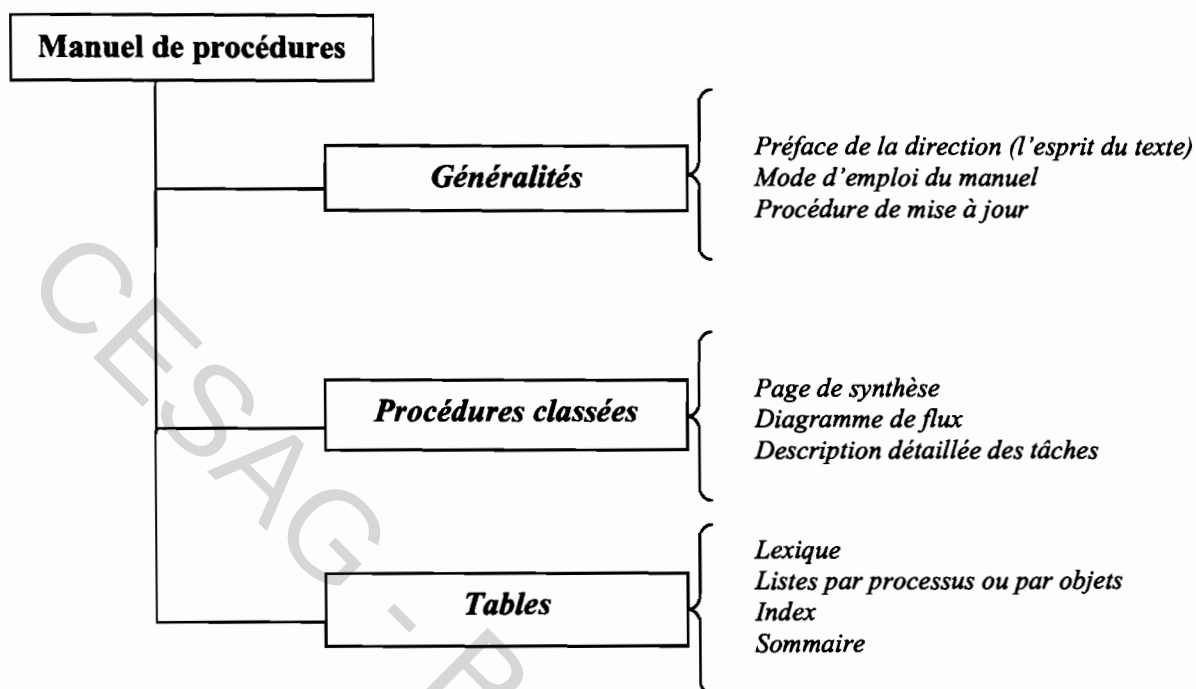
La décomposition de l'ouvrage reprend généralement un découpage de l'entreprise par directions, par départements ou par services. Celui-ci peut cependant être croisé avec un découpage par fonctions ou aussi par types d'usages. Le découpage par domaines techniques fait apparaître les différentes fonctions techniques : production, exploitation, activité commerciale, fonction administrative, gestion du personnel, gestion comptable et financière, etc.

Le manuel de procédures comporte une structure en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires (Henry & Daverat, 2001).

- ✓ La première partie comprend 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. Cette partie introductive peut également reprendre divers points généraux, tels que l'organisation générale des services, le contenu du contrat éventuel d'assurance qualité, etc. Toutefois, afin d'éviter toute surcharge, ces éléments généraux peuvent aussi faire l'objet d'un tome séparé, commun à tous les services.
- ✓ La seconde partie du manuel, la plus volumineuse, en est le corps central. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiche descriptive des tâches.
- ✓ La troisième partie fournit les documents annexes, tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Cette partie comprend surtout des listes de procédures.

Le plan type du manuel de procédures est le suivant :

Figure n°2 : Plan type du manuel de procédures



Source : A. Henry & M-Daverat

2. Formalisation

Les manuels ayant un rôle pédagogique, ils doivent être rédigés dans un langage aisément accessible. Leur bonne ergonomie est un objectif essentiel. De manière générale, la présentation graphique du document est importante. Celui-ci peut être divisé en parties autonomes, différenciables par le style et par la typographie (Henry & Daverat, 2001).

Du point de vue du style, les procédures ne doivent présenter aucune sorte d'ambiguïté et doivent être accessibles à tous. A ce sujet un texte accessible doit :

- ✓ Etre découpé en paragraphes courts, d'une lecture rapide ;
- ✓ Etre rédigé selon la séquence : Verbe-Complément ;
- ✓ Donner des verbes d'action à l'infinitif ;
- ✓ Poser un repérage précis des lieux ;
- ✓ Indiquer les effets prévisibles.

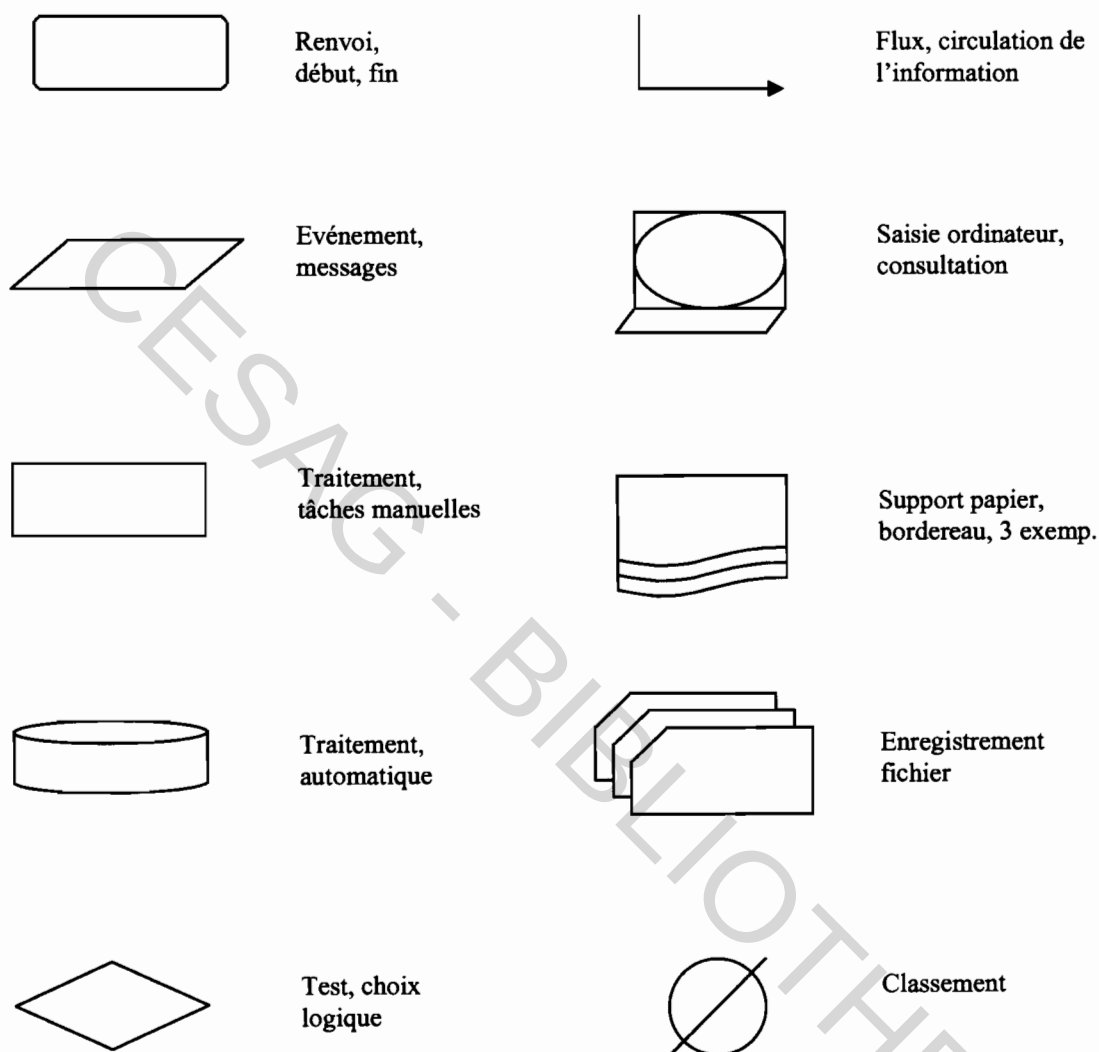
Le libellé des opérations doit naturellement être claire, ordonné et objectif. Le style rédactionnel doit être simple, claire et homogène et exclu de tout ce qui est source d'incompréhension ou de confusion. L'exposé doit être linéaire et à sens unique. Les verbes doivent renvoyer à des actions. Le texte doit donner un repérage clair des matériels utilisés, des documents, des lieux, etc. Il faut utiliser un vocabulaire connu de tous.

Il faut éviter :

- ✓ Les notes de bas de page ;
- ✓ Les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles ;
- ✓ Les phrases à doubles négations ;
- ✓ Les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étrangers ;
- ✓ Généralement, les mots qui peuvent être lus de travers.

Au niveau de la forme graphique, plus un mode opératoire est complexe, plus il est utile d'introduire des représentations graphiques et des schémas. D'une manière générale, il faut se garder de dessiner des schémas complexes qui, malgré leur apparence savante, exigent autant d'effort pour en déchiffrer la forme que pour en comprendre le contenu.

Figure n°3: Exemples de Symboles courants



Source: A. Henry & M-Daverat

IV. La rédaction du manuel de procédures

Le processus de rédaction comprend six étapes réparties en deux sous-groupes : la phase préparatoire et l'enquête par procédure (Henry & Daverat, 2001).

La phase de préparation elle même comprend trois étapes :

- **Le dressage de la liste initiale des procédures** : cette étape est subdivisée en deux sous étapes : l'inventaire et le découpage des processus

L'inventaire consiste à établir une liste initiale des procédures en se faisant aider par chaque département. Tandis que le découpage des processus consiste en la séparation des procédures entre elles et leurs articulations. Ce découpage soulève toujours des questions pratiques car elle ne découle pas d'une pure logique mathématique.

- **La définition d'un code de classement** :

A cette étape il s'agit de faire un classement des futures procédures en sous ensembles, par familles, par directions ou services, par types d'activités, etc.

- **La préparation des dossiers par procédure** :

En vu de préparer son travail de rédaction ; pour chacune des procédures dont il a la charge, chaque rédacteur doit établir un dossier de travail : **la chemise procédure**

La phase de l'enquête par procédure quant à elle comprend :

- **L'établissement d'une description globale**

Le rédacteur pour chaque procédure qui est de son ressort, prend rendez-vous avec un interlocuteur principal susceptible de lui fournir une vue d'ensemble. Il s'agit en général d'un responsable d'unité ou d'un chef de service qui possède une vision complète de la procédure. Cet **entretien préalable** permet en particulier de contrôler l'identification de la procédure concernée (objectifs, spécificité, ...)

- **La réalisation des interviews et la rédaction**

L'interview doit se dérouler dans un climat d'écoute :

- Préparation préalable de l'entrevue,
- Attitude ouverte de l'enquêteur,
- Prise de notes détaillées précises.

Il doit suivre un plan ordonné :

- Rappeler les objectifs,
- Questions générales et détaillées,
- Reformulation de compréhension,
- Synthèse et vérification.

Et doit enfin répondre à des questions concrètes :

- Qui fait quoi ?
- Comment ?
- Quels délais ?
- Avec quels outils et supports ?

A titre d'illustration voici un exemple non exhaustif de questions (Henry & Daverat 2001)

- Quel est le point de départ de la procédure ?;
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
- Quelle en est la fréquence ?
- Quel est le résultat visé ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?
- Où sont-ils placés ?
- Quels sont les matériels ou les matériaux utilisés ?
- En quoi consiste votre travail dans ce cas ?
- Pouvez vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?
- Quel est le mode opératoire ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quand sont elles disponibles ?
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment le résoudre ?
- Quels en sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
- Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?
- Quelles sont les quantités traitées ?

- Quels sont les contrôles prévus ?

- **La validation**

On distingue deux grandes étapes de validation :

La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés.

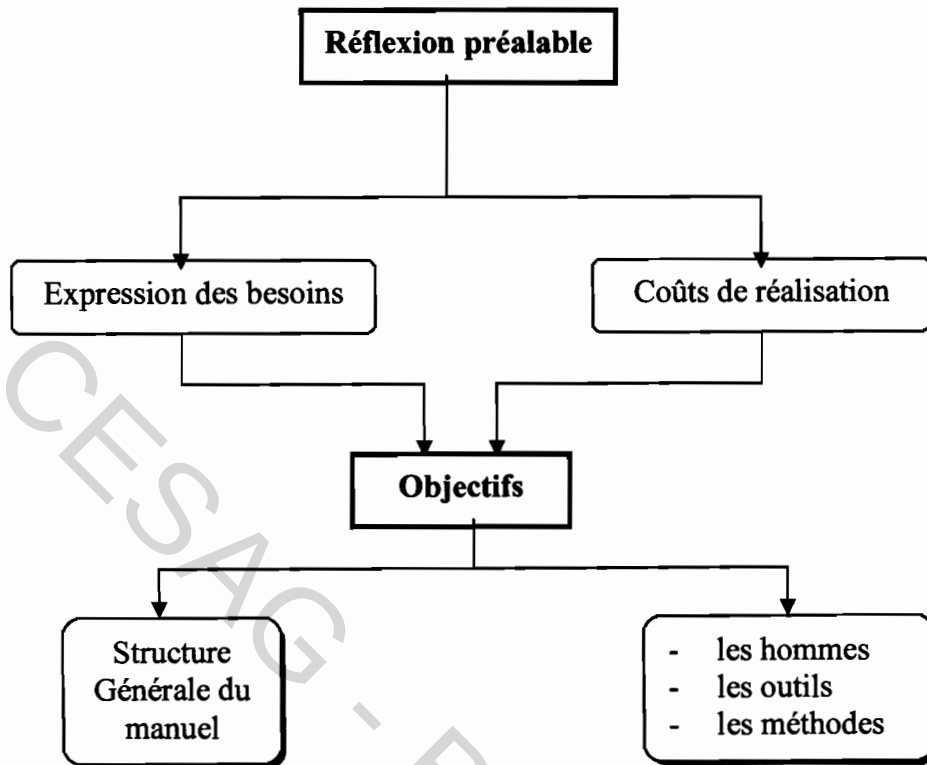
La seconde étape se situe plus largement au niveau de l'entreprise. Elle porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours. Elle vise aussi à s'assurer de la cohérence du système de procédures. C'est seulement après cette seconde étape d'approbation que les procédures seront réputées diffusables.

V. Le projet

L'élaboration d'un manuel de procédures est un investissement pour l'entreprise, sa réalisation doit être menée dans un souci de rigueur. Cependant, sa confection demande du temps et à un coût. Elle doit faire l'objet d'une démarche organisée et doit se gérer comme un projet.

Comme dans n'importe quel projet, la phase de préparation doit permettre de définir les objectifs poursuivis et de mettre sur pied un ensemble de moyens, comprenant des équipes structurées, des méthodes de travail, des outils techniques et des circuits d'information (cf. figure ci dessous : la préparation du projet) (Henry & Daverat 2001)

Figure n°4 : La préparation du projet



Source: A. Henry & M-Daverat

VI. Manuel de procédures et contrôle interne

Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle soutend sont fiables (Batude, 1997)

La démarche de l'auditeur (reposant sur une approche sélective et non exhaustive) s'appuie nécessairement sur l'existence de procédures internes à l'entreprise qui conduisent à un enregistrement correct.

La première démarche de l'auditeur est donc de prendre connaissance des procédures, de déterminer ainsi dans quelle mesure il peut s'appuyer sur la qualité de ces procédures ou, au contraire, mettre en œuvre des contrôles plus approfondis, s'il estime que les procédures de contrôles interne de l'entreprise présente des faiblesses importantes (Batude, 1997).

Conclusion

Le manuel de procédures constitue une base essentielle de travail pour les employés de l'organisation ; il intègre les points de contrôle couvrant tous les aspects de risque potentiels et offre aussi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne dans l'organisation. Il est indispensable à la bonne marche de l'organisation compte tenu du fait qu'il peut aider chaque intervenant à connaître son travail et à l'exécuter correctement. Il protège le personnel contre tous les abus durant les périodes d'évaluation et de notation.

CHAPITRE III – METHODOLOGIE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

L'élaboration d'un manuel de procédures est présentée de nos jours comme une nécessité de gestion pour l'entreprise. Il est devenu une obligation légale depuis le 1^{er} janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du SYSCOHADA.

En effet, selon l'article 16 du référentiel juridique « toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigé la présentation des états successifs auxquels elle se rapporte ».

Le problème qui se pose à bon nombres d'entreprises est de trouver une méthodologie adaptée à leurs spécificités.

Aussi tout au long de ce chapitre nous tenterons à partir de notre modèle théorique d'analyse de proposer une méthodologie d'élaboration d'un manuel de procédures

I. La démarche

1. Le modèle d'analyse

Comme pour tout travail d'élaboration, il convient, afin d'élaborer efficacement les procédures du cycle de la trésorerie, de construire un modèle théorique d'analyse. Il s'agira de déterminer les variables qui influencent le manuel de procédures.

La mesure de ces variables nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées sur les relations entre le manuel de procédures et ses variables dépendantes.

La construction de notre modèle d'analyse peut se résumer comme suit :

Nous avons deux (2) variables indépendantes et une variable dépendante.

La variable dépendante est le manuel de procédures qui a pour composante :

- Le choix des procédures par rapport aux objectifs de contrôle interne
- La validation des procédures

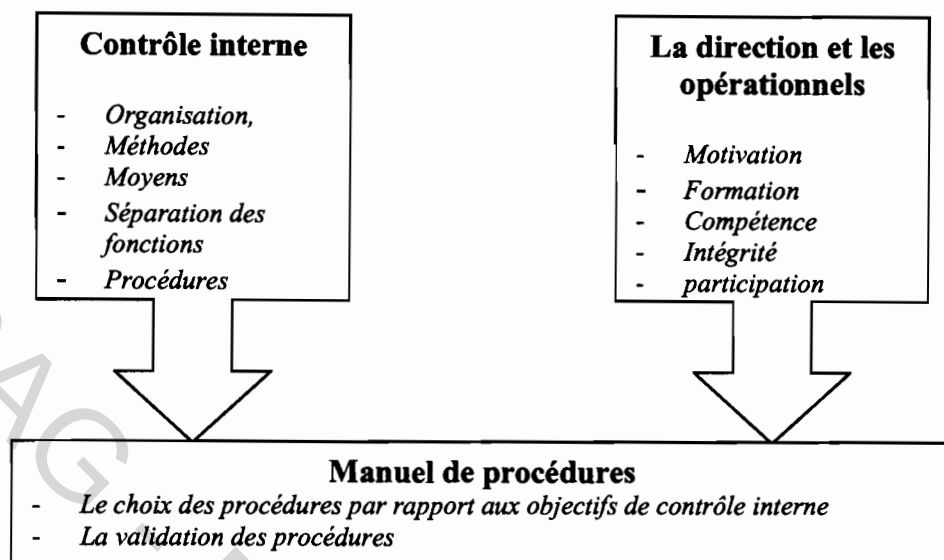
Les variables indépendantes concernent :

- Le contrôle interne

- La direction et les opérationnels

La figure suivante présente le modèle d'analyse des différentes variables :

Figure N°5: Modèle d'analyse d'élaboration d'un manuel de procédures



1.1 La variable dépendante

Le manuel de procédures est un ouvrage dans lequel les procédures définies permettent d'assurer le contrôle interne de l'entreprise. Les procédures doivent donc répondre aux différents objectifs de contrôle interne que sont la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information. En clair le choix des différentes procédures ainsi que leur validation doivent se faire en respectant les objectifs de contrôle interne fixés.

Il est donc essentiel de retenir comme composante du manuel de procédures :

- Le choix des procédures
- La validation des procédures

1.2 Les variables indépendantes

Il s'agit du contrôle interne, de la direction et les opérationnels

- *Le contrôle interne :*

L'existence d'un bon système de contrôle interne au sein d'une entreprise prédispose celle-ci à avoir des procédures fiables. C'est pourquoi pour nous il est nécessaire avant toute démarche d'élaboration de manuel de procédures de s'assurer de l'existence des dispositifs de

contrôle interne à savoir l'organisation, les méthodes et moyens et enfin le respect du principe de la séparation des exercices.

Nous procéderons à l'évaluation du contrôle interne à travers un questionnaire.

- **La direction et les opérationnels :**

Eléments clefs d'élaboration du manuel de procédures la Direction et les opérationnels de par leurs motivations respectives doivent démontrer clairement la volonté qu'ils attachent à la mise en place des procédures. Ils doivent être caractérisés par leurs formations et compétences et jouir d'une intégrité sans faille.

La participation des intéressés à la réalisation de leur propre système représente un enjeu stratégique essentiel.

Tous ses éléments réunis contribueront à une meilleure élaboration des procédures.

1.3 Les dimensions, indicateurs et mesures des indicateurs

A partir du tableau ci-dessous nous essayerons de spécifier les différentes composantes des variables retenues par rapport au manuel de procédures.

Tableau n°3 : Les dimensions, indicateurs et mesures des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Le contrôle interne	Organisation, Méthode	Existence des dispositifs de contrôle interne	Examen et évaluation du système à travers un questionnaire
	Moyens	Budget	
	Séparation des fonctions	Analyse de la grille de séparation	
	Procédures	Vérification de l'existence de procédures	
La direction et les opérationnels	Motivation	Esprit d'équipe, ambiance du travail, participation	Evaluation du personnel (fiche de poste)
	Formation	Diplôme	
	Compétences	Organisation du travail, Respect des délais, atteinte des objectifs	
	Intégrité		

Source nous même

1.4 Les Hypothèses de recherche

Hypothèses 1 : Le processus de rédaction du manuel de procédures repose sur l'existence d'un système de contrôle interne efficace.

Hypothèses 2 : la participation et la qualité des intéressés (direction et opérationnel) est un enjeu stratégique essentiel dans le processus de rédaction du manuel.

Nous essayerons, tout au long, de la rédaction du manuel de procédures d'infirmier ou de confirmer ses deux hypothèses.

2. La prise de connaissance de l'entreprise

Pour remplir la mission d'élaboration du manuel, il faut dans un premier temps se familiariser avec l'entreprise afin d'avoir une vue globale de celle-ci

Il s'agit pour le rédacteur du manuel :

- De mieux connaître l'entreprise au plan organisationnel : cela consiste en une collecte d'informations jugées utiles pour la compréhension de l'entreprise afin de mieux orienter les travaux de conception du manuel. Ces informations ont trait à :
 - L'activité de l'entreprise (secteur, produits, etc...)
 - La structure juridique (forme, groupe de société, filiale,...)
 - L'organisation (organigramme général de l'entreprise avec indication des services et le nom de leur responsable)
- D'identifier et approfondir les domaines concernés par le futur manuel de procédures ;
- De nous imprégner d'avantage de la nature des activités de l'entreprise concerné

Comme moyens utilisés pour atteindre ses objectifs, nous avons :

- Le questionnaire :
- L'interview :
- L'analyse documentaire :
- La grille de séparation :

Après cette étape, il convient de procéder à la délimitation du manuel de procédures.

3. Définitions des orientations du manuel

La délimitation du manuel consiste à :

- définir en accord avec la direction les objectifs principaux assignés au manuel de procédures ;

- définir le champs d'application du manuel : c'est-à-dire identifier les opérations du cycle, les fonctions, les tâches et postes de travail (personnes) qui sont concernés par les procédures
- fixer le contenu du manuel : donner la liste des informations que chaque objectif spécifique doit comporter.
- Déterminer sa forme (il est conseillé d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles afin de faciliter les mises à jour et les insertions ultérieures). Le système de référence suivant peut être adopté :
 - Découper le manuel en cycles d'activités et affecter un code de préférence alphabétique à chaque cycle ;
 - Chaque document utilisé au cours de du processus est précisé et joint en annexe.
 - Chaque document sera paginé et portera la date de rédaction ainsi que la date de révision.
- Définir sa structure : une fois le contenu et la forme du manuel bien cernés, il reste plus pour nous qu'à composer sa structure afin de faciliter et d'entamer sa rédaction.

4. Planification et supervision des travaux

Cette étape consiste à :

- ✓ Faire une programmation des travaux dans le temps en tenant compte des moyens techniques et humains.
- ✓ Avoir une vue générale sur l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation ;
- ✓ Tenir compte des évolutions et modifications de l'entreprise en actualisant les procédures ;
- ✓ Faire la synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures.

5. Les outils de collecte de données

Selon Jacques RENARD (2002 ; 309), il existe plusieurs critères de classement des outils de collecte de données, mais nous en retiendrons un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur :

- Les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Ce sont :

○ Le questionnaire

C'est une liste de question auxquelles on doit répondre par écrit. En général élaboré par l'auditeur externe, il lui permet de recueillir des informations qui l'aideront au cours de son contrôle.

○ L'interview

En matière de description des tâches des opérationnels au sein d'une entité, l'interview est un outil très important. En effet c'est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, et de divulguer la teneur de l'entretien.

C'est aussi une technique d'analyse privilégiée pour tout diagnostic rapide d'une situation. Elle est aussi utilisée dans la conduite de certaines missions comme l'évaluation du management, l'appréciation d'une décision ou la mise en place de procédures.

L'interview doit être organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.

Il existe sept (7) règles d'une bonne interview selon Jacques Renard (2002 :316)

- Respecter la voie hiérarchique
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs
- Rappeler le résultat des dernières investigations
- Résumer avec l'interlocuteur les conclusions de l'interview
- Eviter toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les personnes
- Savoir écouter (éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute)
- Considérer son interlocuteur comme un égal

Notons que pour l'interview il est possible d'utiliser des questions ouvertes pour permettre de découvrir votre interlocuteur ou des questions fermées pour obtenir certaines précisions.

- Les outils de description qui ne supposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. il comprend :

- **La grille de séparation des fonctions et des tâches**

Selon Jacques RENARD (2002 :336), 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 erreur possible les manquements à la séparation des tâches et à l'avantage de présenter à première vue une idée sur le cumul des fonctions.

- **L'analyse documentaire**

Comme son nom l'indique consiste en la prise de connaissance d'une organisation à travers des documents, des faits et des écrits.

- **Le diagramme de circulation ou flow-chart**

Pour Jacques RENARD (2002 :339), le flow-chart permet de représenter la circulation des documents entre les différents fonctions et centre de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports ».

Il permet de résumer de manière claire et synoptique les procédures d'une organisation administrative. De cette manière, des points ou les endroits où les informations sont traitées inefficacement sont très rapidement mis en évidence.

Le flow-chart permet de ressortir les éléments suivants :

- Division des responsabilités pour diverses opérations,
- Localisation des points d'action, de décision et de contrôle,
- Description des documents utilisés pour le transport de l'information ou des instructions,
- Liaison avec d'autres circuits, que ce soit à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, le flow-chart a des avantages :
- C'est un document logique qui amène à se poser des questions de types à propos de chaque document : combien d'exemplaires ? qui les envoie ? où arrivent-ils ? qu'en fait-on ?
- Met en évidence des points forts et des points faibles,
- Les risques d'omission sont minimisés,

- C'est un outil d'assistance utile pour la formulation des recommandations d'amélioration.

A côté de ces avantages, il y a quelques inconvénients :

- C'est une technique difficile et qu'il faut pratiquer souvent pour bien la maîtriser
- Sa réalisation prend beaucoup de temps, et il est très statique,
- Certains détails d'exécution ne peuvent pas être décrits par un graphique ; et des notes narratives sont souvent nécessaires mais elles alourdissent le diagramme et réduisent la clarté.

○ **L'observation physique**

L'observation physique c'est le fait d'être sur le terrain et observer. Il existe deux types d'observation :

- L'observation directe qui permet le constat immédiat d'un phénomène
- L'observation indirecte qui fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation

L'observation physique est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer :

- Les processus en vue de déceler aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements,
- Les biens, on parle d'inventaire
- Les documents, ici il existe une multitude d'observations possibles
- Les comportements des gens au travail

La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- L'observation ne doit pas être clandestine
- L'observation ne doit pas être ponctuelle
- L'observation doit être validée car elle est incertaine.

CONCLUSION DE PREMIERE PARTIE

Si l'élaboration du manuel de procédures répond à une obligation du SYSCOA, il convient cependant de noter qu'il constitue un référentiel de travail pour le personnel de l'entreprise. En effet il concourt à la répétitivité des actions et également à la pérennisation de l'information au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui le manuel de procédures au sein d'une entreprise est le garant d'une gestion saine, efficace et transparente. La formalisation des procédures est donc devenue pour les entreprises une préoccupation voir une nécessité absolue.

Notons cependant que sa rédaction revêt un caractère complexe, ce qui impose de la part du personnel et des organes dirigeants une réelle implication et une volonté manifeste.

Aussi après l'aspect théorique, nous allons à présent nous évertuer à l'appliquer au cycle trésorerie d'Atlantique Finance.

DEUXIEME PARTIE :
Elaboration du manuel de procédures
du cycle trésorerie

Introduction

La mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures réclame une démarche prudente et réfléchie. Elle suppose une large participation des intéressés. Elle repose simultanément sur l'engagement et la responsabilité du sommet de l'organisation³. La participation des intéressés et la mobilisation énergétique du sommet, loin d'être contradictoires, se complètent. Elles sont les conditions simultanées d'un tel projet (Henry & Daverat, 2001).

Aussi après avoir présenté la revue de la littérature, nous présenterons dans cette seconde partie l'aspect pratique de notre mémoire.

Cette étape va nous amener dans un premier chapitre à présenter Atlantique Finance objet de notre étude à travers son historique, son organisation générale et ses activités.

Par la suite nous aborderons dans un second chapitre la description de l'existant à savoir l'organisation et les spécificités du contrôle interne au sein d'Atlantique Finance.

Enfin nous terminerons par la présentation du cycle de la trésorerie

L'élaboration du manuel de procédures du cycle de la trésorerie à travers l'application de notre modèle d'analyse sera abordé dans le chapitre trois.

En effet nous essayerons à partir de notre modèle d'analyse de vous proposer le résultat de notre étude.

³ E. Friedberg, le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée, Seuil, Paris, 1993

CHAPITRE I : PRESENTATION D'ATLANTIQUE FINANCE

Tout au long de ce chapitre nous nous évertuerons à vous présenter la SGI Atlantique Finance.

Comme vous le remarquerez cette présentation est sommaire, en effet Atlantique Finance fonctionne avec une structure très légère avec un minimum de personnel.

Elle a opté pour ce choix en vu de minimiser ses charges et ainsi d'accroître sa rentabilité car l'expérience des SGI concurrentes nous démontre que vu l'étroitesse du marché sous régional ; seule une structure légère peut garantir la pérennité des SGI

1. Historique

La Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) Atlantique Finance, est une société anonyme au capital de 150 millions FCFA créée le 22 octobre 2001. Elle a été agréée par le Conseil Régional de L'Epargne Publique et des Marchés Financiers (CREPMF) en décembre 2001 et a effectivement démarré ses activités le 1^{er} février 2002.

L'actionnariat de la SGI Atlantique Finance est composé de deux personnes morales :

La banque Atlantique de Côte d'Ivoire (BACI) et la Compagnie Bancaire de L'Atlantique (COBACI) qui détiennent chacune 50 % du capital.

2. Organisation générale

Sur le plan organisationnel, la SGI Atlantique Finance fonctionne avec un effectif de 4 personnes:

- Un Directeur Général, chargé de l'ingénierie financière;
- Un Directeur Général Adjoint, chargé du marché des capitaux;
- Un Contrôleur Interne ;
- Un Comptable

Comme vous le remarquerez tous les postes de l'organigramme ne sont pas pourvus, en effet la Direction Générale a décidé de fonctionner avec une structure très légère.

3. Activités

Atlantique Finance exerce tous les métiers tels que définis par les autorités du marché régional. Il s'agit des activités de :

- Teneur de compte
- Gestion de portefeuilles titres
- Négociation de valeurs pour le compte de la clientèle
- Ingénierie financière (conseil aux entreprises, montages financiers, Analyse financière des sociétés,...)

L'activité de tenue de compte communément appelée Back Office consiste d'une part à assurer le règlement et la livraison des opérations effectuées par la SGI et d'autre part à conserver les espèces et les titres (actions, obligations et autres).

La gestion de portefeuilles permet à la SGI de gérer les fonds des investisseurs sous un mandat préalablement signé et en fonction d'objectifs clairement définis.

La négociation de valeurs consiste à intervenir directement sur le marché boursier pour acheter ou vendre pour le compte des investisseurs, des valeurs mobilières.

L'ingénierie financière : Elle couvre un vaste champ d'activité,

- Les fusions et acquisitions
- La recherche de financement pour les entreprises
- Les introductions en bourse
- Les évaluations des sociétés
- Les privatisations et la recherche financière

CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Nous présenterons le cycle trésorerie, ainsi que le service contrôle interne.

I. Le service contrôle interne

Conformément à l'article 54 du règlement Général du Conseil Régional, il est fait obligation aux SGI de disposer d'un service de Contrôle Interne afin de mieux maîtriser les risques liés aux opérations de marché.

Ainsi depuis le 19 avril 2004 un contrôleur interne a été nommé, il a pour rôle d'accomplir les tâches quotidiennes que sont la vérification et la validation du carnet d'ordre ainsi que le contrôle des autres documents relatifs aux séances de bourse.

1. Organisation du service contrôle interne

Le service est dirigé par une seule personne. L'organisation et le programme d'activité n'ont pu être élaborée pendant notre présence. Cela s'explique par le fait que le contrôleur interne occupait le poste de comptable jusqu'à sa récente nomination.

Le poste de comptable étant pourvu le contrôleur interne est chargé au titre de l'exercice 2005 d'élaborer son calendrier d'activité et d'organiser son service.

2. Les objectifs assignés au service contrôle interne

Parler des objectifs du contrôle interne dans le cadre des marchés financiers, c'est s'appuyer sur les objectifs de contrôle spécifiques à la sécurité du marché financier (réglementation) pour adopter la stratégie du contrôle interne nécessaire à l'obtention des résultats souhaités.

La couverture autant que possible de l'ensemble des risques des opérations du marché financier, notamment des règles et exigences de la réglementation du marché financier, constituent des objectifs à atteindre par le contrôle interne dans le cadre des marchés financiers.

Le service contrôle interne au sien des SGI doit assurer la réalisation des objectifs suivants :

- Protéger les actifs, le patrimoine et les ressources de l'entreprise ;
- Assurer la fiabilité et la qualité des informations de gestion ;
- Assurer la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ;
- Faire respecter la politique de la direction et contrôler son application.
- Permettre la réalisation et l'optimisation des opérations,
- Permettre l'amélioration des performances.

3. Les contrôles effectués

Le dispositif de contrôle interne étant réparti entre trois catégories d'acteurs, il convient donc de séparer les rôles :

- **Le front office** qui regroupe les opérateurs chargés d'étudier et de conclure les transactions sur opérations de marchés
- **Le back office** qui a en charge le traitement administratif et comptable des opérations
- **Le middle office** qui a en charge la supervision de tous les risques pris dans les activités de marché et leurs évolutions

Nous présenterons de manière générale les activités de contrôle interne effectuées au niveau de chaque catégorie d'acteurs.

Au niveau du front office :

- Procéder à l'horodatage automatique ou par griffe sur les carnets d'ordres
- Enregistrer les conversations téléphoniques (téléphones portables interdits)
- Avis d'opérés complets et reportés au back office
- Valorisation en temps réel des positions des opérateurs
- Système d'habilitation et de délégation des opérateurs
- Système de rating et politique de limites pour chaque contrepartie
- Reporting des positions vers le middle office

Au niveau du back office :

- Les procédures de contrôle interne doivent être documentées, réactualisées et connues des opérateurs formés

- Pour l'exécution des opérations elles doivent porter sur les habilitations, l'attribution et la conservation des clefs télégraphiques et des algorithmes de communication, les signatures et les contrôles d'accès
- Pour la gestion comptable elles doivent porter sur l'ajustement des comptes, la mise en œuvre des pistes d'audit et la préservation des traces de façon à permettre l'auditabilité des traitements
- Les contrôles récurrents portent sur les suspens et anomalies détectées en matière comptable mais aussi sur les analyses par sondage pour les courriers et documents divers et de façon exhaustive pour les avis d'opérés et les contrats signés. La hiérarchie doit définir les modalités de sa saisine et solliciter le middle office pour tout événement non corrigé
- Tous ces travaux doivent être exécutés dans les délais très courts : en temps réel pour certains, au quotidien pour la plupart d'entre eux ou la période hebdomadaire ou mensuelle

Les activités de contrôle interne du middle office sont :

- La mise en place d'instruments de mesure des risques et des procédures de contrôle spécifiques
- Ce suivi implique la fixation de limites : en volumes d'encours, en positions autorisées, par client, par type d'opération, par échéance...
- Ce suivi impose la mise en œuvre d'un reporting pour tout dépassement
- Il gère la politique d'allocation des fonds propres et intervient dans les activités consommatrices (garanties d'introduction...)
- Il suit les résultats dégagés par les centres d'activités par opération, par devise, par client par contrepartie...
- Il intervient dans la configuration du système informatique et supervise la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et l'auditabilité des données

4. Les limites du service contrôle interne à Atlantique Finance

Au sein d'Atlantique Finance, le manque de séparation du fait du nombre très restreint du personnel est une limite à un contrôle interne efficace.

A titre d'exemple : les fonctions commerciales de chargé de clientèle et les fonctions d'opérateurs à la table des marchés (trader) sont cumulées par une seule et même personne.

II. Le cycle de la trésorerie

1. Organisation du cycle

Les opérations de trésorerie sont sous la supervision du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint qui ont sous leur responsabilité le Comptable et le contrôleur Interne.

2. Les Fonctions du cycle trésorerie

Les fonctions composant le cycle de la trésorerie sont :

- les encaissements par virements bancaires, par chèques et en espèces.
- les décaissements par virements bancaires, par chèques et en espèces.
- Les rapprochements bancaires
- La comptabilisation

2.1 Les encaissements

Les différentes opérations d'encaissement sont :

- L'encaissement des droits de garde :

Il est perçu trimestriellement par la SGI des commissions de conservation ou droit de garde pour la conservation des titres des clients. Il correspond à 0,075% hors taxe du portefeuille détenu par le client. Une facture est adressée trimestriellement à tous les clients qui peuvent régler soit en espèce ou en chèque.

- La réception des commissions sur les OST (dividendes, intérêt, augmentation sur titre encaissement des commissions de courtage)
- L'encaissement des commissions d'ingénierie financière

2.2 Les décaissements

Les différentes opérations de décaissement sont :

- Le règlement des factures fournisseurs
- Le règlement des factures d'apporteurs d'affaires et des garants
- Le paiement des dividendes et des intérêts
- Le retrait d'espèce des clients

2.3 Les rapprochements bancaires

Il concerne les rapprochements des comptes banques et caisse

2.4 La comptabilisation

Elle concerne :

- la comptabilisation des différentes factures fournisseurs et clients (factures des opérations de courtage, des OST, des dossiers d'emprunt ou émission d'obligation, ainsi que les opérations de banque et de caisse

CHAPITRE III : ELABORATION DES PROCEDURES DU CYCLE

TRESORERIE

I. Prise de connaissance et application du modèle d'analyse

1 Prise de connaissance

Elle s'est faite à partir d'un entretien avec les différents responsables à savoir le Directeur Général chargé de l'ingénierie financière et du Directeur Général adjoint chargé du marché des capitaux.

Ensuite une analyse documentaire m'a permis de mieux cerner les activités de la SGI.

2 Application du modèle d'analyse

- **Le contrôle interne (Evaluation)**

Cette étape a pour but de vérifier, à travers les outils comme le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, le respect des dispositifs de pilotage (objectifs, moyens, systèmes d'information) et des dispositifs de contrôle (organisation, méthodes et procédures, supervision).

Le résultat de cette évaluation est consigné dans le tableau n°3, elle nous a permis de relever les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne.

- **La direction et les opérationnels**

A travers l'analyse des fiches de poste et des entretiens individuels nous avons pu cerner la motivation, l'esprit d'équipe, l'ambiance de travail, la participation au processus de rédaction, les compétences, l'organisation du travail, le respect des délais et l'atteinte des objectifs pour chaque participant.

II. Aspect opérationnel du cycle de la trésorerie

1. Objectifs des procédures

Les procédures du cycle de la trésorerie ont pour objet la description des opérations relatives aux mouvements de fonds opérés par Atlantique Finance. Elles précisent le circuit des encaissements et décaissements opérés par la société.

En outre elles permettent :

- le bon fonctionnement de la caisse et de la banque d'Atlantique Finance en garantissant une gestion saine et rigoureuse
- d'organiser les traitements administratifs de l'approvisionnement et de la gestion de la caisse
- d'assurer le bon traitement des opérations de banque, de Suivre les comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens
- de conserver les documents relatifs aux opérations bancaires
- de Favoriser une meilleure gestion de la trésorerie afin de suivre et gérer les retards de paiement
- d'identifier et corriger les irrégularités consécutives aux opérations de banque

2. Description des objectifs du contrôle interne

✓ Encaissement

Les procédures qui seront mise en place doivent donner l'assurance que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive,
- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale,
- les risques de détournement de recettes son nuls ou minimes.

✓ Décaissement

Les procédures qui seront mises en place doivent donner l'assurance que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive,
- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale,

- les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiements de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

✓ **Comptabilisation**

Les procédures qui seront mises en place doivent donner l'assurance que :

- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de Direction Générale.

✓ **Rapprochement bancaire**

Les procédures qui seront mise en place doivent garantir :

- L'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse
- La mise en place d'un système de rapprochement périodique des existants en caisse,
- La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires,
- La revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Générale

3. Les forces et faiblesses du contrôle

Le tableau ci après nous a permis d'évaluer le système de contrôle interne mis en place par Atlantique Finance.

Dans l'ensemble le système de contrôle interne est sécurisant malgré la séparation des tâches qui n'est pas totalement respectée.

Notons que cela s'explique par la volonté de la Direction de fonctionner avec un personnel léger.

Tableau N°4 Evaluation du contrôle interne

Fonctions	Objectif du contrôle interne : qu'est ce qui assure que :	Moyen utilisé	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Encaissements	Les encaissements sont faits rapidement et de manière exhaustive ?	Date des bordereaux de remise chèques ou d'espèces	Les encaissements sont suivis au jour le jour par la direction, ce qui garantit l'exhaustivité des encaissements	
	Les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ?	Signature de tous les bordereaux par la direction générale		
	Les risques de détournement de recettes sont nuls ?	Signature de tous les bordereaux de remise chèques et endossement de tous les chèques par le DG ou le DG	Contrôle de tous les encaissements par le DG	

Fonctions	Objectif du contrôle interne : qu'est ce qui assure que :	Moyen utilisé	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Décaissements	les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ?	Comptabilisation automatique de toutes les opérations	Contrôle et traitement automatiques des écritures comptables	
	Les décaissements sont autorisés par la Direction Générale ?	- Signature conjointe des lettres de virement, chèques	- contrôle effectué par le DG et le DGA avant toute signature	
	les risques de détournement sont nuls ou minimes ?	- Double signature sur les chèques et les ordres de virement de plus de 200 000 FCFA	Toute sortie est matérialisée par la signature d'un supérieur hiérarchique	

Fonctions	Objectif du contrôle interne : qu'est ce qui assure que :	Moyen utilisé	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Comptabilisation	les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non	- Journal des opérations de trésorerie - Chèques, ordre de virement ou courrier de retrait joint aux factures ou dossiers		- Pas de procédure de contrôle entre les factures comptabilisées et celle non comptabilisées - Pas de document permettant de contrôler toutes les factures reçues avec les n° séquentiel et

	autorisés sont rapidement portés à l'attention de Direction Générale ?			les échéances
--	--	--	--	---------------

Fonctions	Objectif du contrôle interne : qu'est ce qui assure que :	Moyen utilisé	Evaluation	
			Forces	Faiblesses
Rapprochement bancaire	L'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse ?	Planning des contrôles de caisse au service d'audit interne	Les contrôles de caisse sont effectués par le contrôleur interne	
	La mise en place d'un système de rapprochement périodique des existants en caisse ?	- Le comptable procède chaque à mois à tous les rapprochements de la caisse et des comptes bancaires	- Contrôle mensuel fait par le contrôleur interne	

	La mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires,			
	La revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Générale			

4. Aspect comptable du cycle de la trésorerie

La comptabilité au sein d'Atlantique Finance est tenue par un logiciel dénommé « I CORTEX ». Il permet de gérer en temps réel la position espèces de tous les comptes clients.

Le cycle de la trésorerie comportant des risques importants de détournement, l'utilisation du logiciel ICORTEX rend disponibles les informations comptables relatives aux caisses et banques dans des délais très courts ce qui permet les contrôles nécessaires.

Les procédures du cycle de la trésorerie issues de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne se présentent comme suit :

CYCLE DE LA TRESORERIE	TRE-00	
	Rédigé le	Révisé le

DEFINITION

Le cycle de la trésorerie concerne les activités relatives aux mouvements de fonds opérés par Atlantique Finance. Il précise le circuit des encaissements et décaissements opérés par la société.

ACTIVITES COMPOSANT LE CYCLE DE LA TRESORERIE

Le cycle de la trésorerie intègre les activités suivantes :

Au niveau de la caisse, nous avons :

- L'approvisionnement de la caisse
- Le décaissement par la caisse

Au niveau de la Banque, nous avons :

- L'encaissement par chèque
- L'encaissement par virement
- Le décaissement par chèque (factures fournisseurs)
- Le décaissement par chèque ou virement (factures apporteurs d'affaires et garants)
- Le décaissement par virement ou par chèque (Paiement des dividendes et des intérêts)
- Le décaissement par virement ou par chèque (Retrait des clients)
- Les rapprochements bancaires
- La comptabilisation

PERSONNES CONCERNEES

- Le réceptionniste
- Le coursier
- L'administratif
- Le comptable
- Le responsable des services généraux
- Le Directeur Général Adjoint
- Le Directeur Général

CYCLE DE LA TRESORERIE	TRE-01	
CAISSE	Rédigé le	Révisé le
ORGANISATION ET GESTION DE LA CAISSE		

Objectif

Permettre le bon fonctionnement de la caisse d' Atlantique Finance en garantissant une gestion saine et rigoureuse ; organiser les traitements administratifs de l'approvisionnement et de la gestion de la caisse.

Règles de gestion

- Adoption d'un mode de gestion de caisse à fond fixe, plafonné à la somme de cent cinquante (150 000) francs CFA.
- La gestion de la caisse doit être assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables.
- Un brouillard de caisse à feuillets pré numérotés doit être tenu par le responsable de la caisse. Les transactions doivent être enregistrées au fur et à mesure des sorties et des entrées de fonds. Toute sortie de fonds doit être appuyée par une pièce justificative.
- Les pièces de caisse doivent être rangées par ordre chronologique d'établissement dans un chrono de caisse ouvert à cet effet. Chaque pièce de caisse devra porter, par la suite, le numéro informatique de saisie afin de faciliter les recherches à partir des tirages informatiques.
- Les opérations effectuées par la caisse devront se faire à partir des fiches d'entrée et de sortie de caisse détenues par le caissier. Les fiches de sortie de caisse devront être visées par le Responsable du département concerné, par le caissier et par l'agent bénéficiaire des fonds. Ces dépenses sont à justifier dans les vingt quatre (24) heures par la remise au caissier des pièces justificatives nécessaires. Les dépenses non justifiées devront être remboursées à la caisse.
- Le contrôleur interne doit procéder à des inventaires inopinés au moins une fois par mois en présence du caissier.

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-01	
CAISSE			Rédigé le	Révisé le
APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE				
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
Le Comptable	1	- Avant tout approvisionnement de caisse, procède à un inventaire de caisse consigné dans le brouillard de caisse ; - Transmet tous les supports justificatifs des opérations de caisse au responsable comptable ; - Adresse une demande d’approvisionnement de caisse visé par le responsable comptable au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint pour approbation et émission du chèque au nom du coursier - Transmet une copie de la demande d’approvisionnement et une copie du chèque au comptable - Transmet le chèque au coursier pour le retrait des fonds	Demande D’approvisionnement et chèque	
	2	Retire les fonds de la banque et les transmet au comptable	Chèque	
	Le Comptable	3	- Réceptionne les fonds - Procède à l’inventaire des fonds en présence du coursier. - Procède à la comptabilisation	Fonds, chèque et demande d’approvisionnement
	4	- Agrafe la demande d’approvisionnement au chèque - Range le tout dans le classeur caisse		
NB : l’encaisse maximale est fixée à 150 000 FCFA				

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-02	
CAISSE			Rédigé le	Révisé le
DECAISSEMENT PAR LA CAISSE :				
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
L'Agent demandeur	1	- Remplit et signe le bon de sortie de caisse ; - La fait signer par son responsable de service et le transmet au comptable	Bon de sortie de caisse	
Le Comptable	2	- Réceptionne la fiche de bon de sortie de caisse - Remet les fonds à l'agent demandeur ; - Appose le cachet « payé » et la date de paiement sur le bon de sortie de caisse ; - Enregistre les sorties de fonds dans le brouillard de caisse ; - Range le bon de sortie de caisse dans une chemise cartonnée tenue à cet effet	Bon de sortie de caisse	
L'Agent demandeur	3	Remet au trésorier les justificatifs des dépenses dans les 24 heures qui suivent la remise des fonds	Justificatifs	
Le Comptable	4	- Réceptionne les justificatifs - Procède à l'enregistrement comptable - Range le tout dans le classeur caisse - Agrafe le bon de sortie de caisse aux justificatifs remis par le bénéficiaire des fonds	Bon de sortie de caisse et justificatif	

CYCLE DE LA TRESORERIE	TRE-03	
BANQUE	Rédigé le	Révisé le
ORGANISATION DE LA BANQUE		

Objectif

Assurer le bon traitement des opérations de banque
 Conserver les documents relatifs aux opérations bancaires
 Favoriser une meilleure gestion de la trésorerie

Règles de gestion

- Un brouillard de banque doit être tenu pour chaque compte de banque ouvert.
- Les transactions doivent être enregistrées au moment de leur approbation (chèques, ordres de virement, etc) à l'exception des transactions directes de la banque (virements, agios, frais, etc) pour lesquelles l'enregistrement est effectué seulement au moment de la réception des documents en provenance de la banque (avis de crédit, avis de débit, avis d'agios etc).
- Toute écriture comptable doit être appuyée d'une pièce justificative en bonne et due forme (facture, chèque, ordre de virement, avis de la banque). Si une opération de banque fait l'objet d'un échange de correspondances, il est obligatoire de joindre une copie de chaque lettre envoyée ou reçue relative à l'opération.
- Les pièces de banque doivent être rangées dans un chrono ouvert à cet effet. Ce chrono est organisé par mois et par ordre chronologique d'arrivée des pièces. Ce classement doit être organisé pour tous les comptes bancaires ouverts au nom d'Atlantique Finance.
- La conservation des chéquiers est assurée par le Contrôleur interne dans un coffre ou un meuble fermé à clef.
- Les remises de chèques à la banque doivent se faire dès réception.
- Tous les chèques reçus des clients doivent être enregistrés dans le registre des courriers reçus et appose le cachet « dateur ».

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-03	
BANQUE			Rédigé le	Révisé le
ENCAISSEMENT PAR CHEQUE				
Intervenants	Etapas	Description de la tâche	Document	
La réceptionniste Secrétaire	1	• Réceptionne les chèques, les enregistre dans le registre des courriers reçus et les transmet au comptable	Chèques	
Le Comptable	2	• Décharge le registre des courriers reçus • Vérifie que le chèque correspond au montant de la facture réglée et le transmet au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint pour information; • Dans le cas contraire informe le responsable du service concerné afin de régulariser la situation; • Endosse le chèque au nom d'Atlantique Finance et le transmet au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint pour signature de l'endos.	Chèques	
le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint	3	• Signe l'endos du chèque et le retourne au Comptable	Chèques	
Le Comptable	4	• Après signature de l'endos, fait une copie du chèque ; • Remplit le cahier de transmission et un bordereau de remise de chèque qu'il transmet au coursier	Chèque, cahier de transmission et bordereau de remise chèque	

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-03	
BANQUE			Rédigé le	Révisé le
ENCAISSEMENT PAR CHEQUE				
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
Le Coursier	5	• Procède à la remise du chèque en banque, fait signer le cahier de transmission et ramène la souche au comptable	Souche du bordereau de remise	
Le Comptable	6	• Joint à la facture la copie du chèque • Range la souche du bordereau de remise chèque dans un classeur ouvert à cet effet • Procède à la comptabilisation	Souche du bordereau de remise	

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-04	
BANQUE			Rédigé le	Révisé le
ENCAISSEMENT PAR VIREMENT				
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
Le Coursier	1	• Récupère quotidiennement les avis de crédit à la banque, • Transmet les avis de crédit au comptable	Avis de Crédit	
Le Comptable	2	• Vérifie que le montant du virement correspond au montant de la facture émise et le transmet au responsable du service concerné pour information ; • Dans le cas contraire informe le responsable du service concerné afin de régulariser la situation ; • Joint à la facture l’avis de crédit • Comptabilise l’avis de crédit • Range le tout dans le classeur concerné	Avis de Crédit et factures	

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-05
BANQUE			Rédigé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE (factures fournisseurs)			Révisé le
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document
La Secrétaire	1	- Enregistre les factures (trois exemplaires) dans le registre « courrier arrivé » dès réception de la facture; - Appose le cachet « dateur » sur les factures - Transmet les factures au Comptable qui doit décharger dans le cahier de transmission	Factures
Le Comptable	2	- Décharge le cahier de transmission - Vérifie que le bon de commande et la facture sont conformes - En cas d'anomalie, informe le responsable du service concerné et prend contact avec le fournisseur pour le lui signifier afin de régulariser la situation - S'assure que la facture correspond bien à une charge de la période; - Joint aux factures la copie du bon de commande et du bon de livraison ; - Etablit un état récapitulatif des factures à régler arrivées à échéance et le transmet au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint	Factures, bon de commande et bon de livraison
le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint	3	- Examine la situation de la trésorerie - Appose le cachet <<bon à payer>> sur les factures et les transmet au comptable	Factures et solde du compte

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-05	
BANQUE			Rédigé le	Révisé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE (factures fournisseurs)				
Intervenants	Etapas	Description de la tâche	Document	
Le Comptable	4	• Réceptionne les factures • Prépare les chèques ainsi que les justificatifs et les transmet au Directeur Général et au Directeur Général Adjoint pour signature si le montant de la facture est supérieur à 250 000 FCFA • Si le chèque est inférieur à 250 000 FCFA, la signature est laissée au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint	Chèques fournisseur	
le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint	5	• Signent les chèques et les transmettent au comptable pour procéder au règlement des factures	Chèque	
Le Comptable	6	• Réceptionne les chèques signés et fait une copie • Contacte les fournisseurs pour le retrait des chèques • Comptabilise les chèques • Joint aux factures le bon de commande, la copie du bon de livraison et du chèque • Range le tout dans le classeur concerné	Chèque, bon de commande, bon de livraison	

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-06
BANQUE			Rédigé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE OU VIREMENT (factures apporteurs d'affaires et garants)			Révisé le
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document
La réceptionniste	1	- Enregistre les factures dans le registre « courrier arrivée » dès réception de la facture ; - Appose le cachet « dateur >> sur les factures - Transmet les factures au Comptable	Factures
Le Comptable	2	- Décharge dans le cahier de transmission - Vérifie que les montants figurants sur le contrat des apporteurs d'affaires ou des garants sont conformes aux montants figurants sur les factures - En cas d'anomalie, informe le Responsable du service concerné et prend contact avec le garant ou l'apporteur d'affaires pour le lui signifier afin de régulariser la situation - Transmet les factures au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint	Factures
Le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint	3	- Réceptionne les factures - Examine la situation de trésorerie - Met le visa « bon à payer » sur les factures et les transmet au comptable	Factures et solde du compte

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-06
BANQUE			Rédigé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE OU VIREMENT (factures apporteurs d'affaires et garants)			Révisé le
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document
Le Comptable	4	- Prépare les chèques ou les lettres de virement ainsi que les justificatifs et les transmet au Directeur Général et au Directeur Général Adjoint pour signature si le montant de la facture est supérieur à 250 000 F CFA - Si le chèque est inférieur à 250 000 FCFA, la signature est laissée au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint	Factures, chèques, lettre de virement
le Directeur Général ou le Directeur Général Adjoint	5	Signent les chèques ou les ordres de virement et les transmet au comptable pour procéder au règlement des factures	Lettre de virements, chèques, factures
Le Comptable	6	- Réceptionne les chèques ou les ordres de virement signés et fait une copie - Contacte les garants ou les apporteurs d'affaires pour le retrait des chèques - Transmet les ordres de virement à la banque - Comptabilise les chèques ou les ordres de virement - Joint aux factures la copie du chèque ou l'ordre de virement et range le tout dans le classeur concerné	Lettre de virements, chèques, factures

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-07
BANQUE			Rédigé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE ou VIREMENT (Paiement des dividendes et des intérêts)			Révisé le
Intervenants	Etapas	Description de la tâche	Document
Le back office	1	• Informe 10 jours avant la date d'échéance l'émetteur par courrier ou par fax afin de procéder au paiement des intérêts • Dans le cas des opérations sur titres cotées dividendes, reçoit par fax les avis de paiement des événements sur valeur du DC/BR • Récupère les avis de crédit ou les chèques relatifs au paiement des intérêts ou des dividendes • S'assure que les fonds reçus correspondent aux dividendes ou intérêts des clients • Informe le Directeur du marché des capitaux de la réception des dividendes ou des intérêts • Etablit un tableau récapitulatif des bénéficiaires et le transmet au responsable du marché des capitaux pour vérification	Courrier, fax Avis de crédit et chèque, tableau récapitulatif des bénéficiaires ;
	2	• Comptabilise l'opération dans le logiciel de conservation des titres • Transmet les avis de crédit ou les chèques, ainsi que l'état récapitulatif au comptable pour émission des chèques ou ordre virement	lettre d'accompagnement et chèque
Le Comptable	2	• Réceptionne le tout • Etablit les chèques ou les ordres de virement ainsi que les lettres d'accompagnement, les transmet au Directeur Général et au Directeur général Adjoint pour signature • Procède à la comptabilisation de l'opération • Fait une copie des chèques ou des ordres de virement et	Chèques ou ordre de virement lettre d'accompagnement et chèque

Le coursier	des lettres d'accompagnement • Rempli le cahier de transmission, et transmet au coursier les originaux plus les copies à faire décharger aux clients • Comptabilise les chèques ou les ordres de virement • Dépose le tout chez les clients et ramène les décharges au comptable pour classement dans le classeur client	lettre d'accompagnement chèque ou ordre de virement
--------------------	---	--

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-08	
BANQUE			Rédigé le	Révisé le
DECAISSEMENT PAR CHEQUE ou VIREMENT (Retrait des clients)				
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
Le client	1	Adresse au back office une lettre de demande de retrait de fonds	Lettre de demande	
Le back office	2	- Réceptionne la demande - S'assure que le client dispose de la somme demandée en consultant le logiciel - Transmet la demande au responsable du marché des capitaux pour information puis au comptable pour émission du chèque ou de l'ordre de virement.	Lettre de demande	
Le Comptable	3	- Réceptionne la demande - Emet le chèque ou l'ordre de virement - Le transmet au Directeur Général et au Directeur Général Adjoint si le montant du chèque excède 250 000 FCFA dans le cas contraire, la signature est laissée au Directeur Général ou au Directeur Général Adjoint	lettre de demande, chèque ou ordre de virement	
Le Directeur Général et ou le Directeur Général Adjoint	4	Réceptionne et signe ou l'ordre de virement et le retransmet au comptable	lettre de demande, chèque ou ordre de virement	

Le Comptable	5	• Réceptionne le chèque de l'ordre de virement • Fait une copie du chèque et le remet au client après que le client ait déchargé la copie du chèque • Comptabilise l'opération • Agrafe la demande au chèque et range le tout dans le classeur client	lettre de demande, chèque ou ordre de virement
---------------------	---	---	--

CYCLE DE LA TRESORERIE		TRE-09	
RAPPROCHEMENT BANCAIRE		Rédigé le	Révisé le

Objectif

Identifier et corriger les irrégularités consécutives aux opérations de banque.

Suivre les comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens.

Règle de gestion

- L'état de rapprochement bancaire est un document qui doit être établi mensuellement par le Comptable au plus tard le 10 du mois suivant. C'est un document important de contrôle qui permet, à une date donnée, d'expliquer tout écart entre le solde figurant sur le relevé bancaire et le solde en comptabilité.
- L'état de rapprochement bancaire est établi à partir du relevé bancaire, des journaux de saisie de banque (ou du grand livre) de la même période et de la balance générale des comptes de la même période.
- Il doit être établi un état de rapprochement bancaire pour chaque compte bancaire ouvert au nom de l'Institution.
- L'état de rapprochement bancaire se présente sous la forme d'un tableau à deux parties ; celle de gauche est réservée aux opérations concernant l'Institution et celle de droite est réservée aux opérations concernant la banque.
- L'état de rapprochement bancaire doit être systématiquement visé par le comptable et le Responsable des moyens généraux.
- Le comptable classe les états de rapprochement bancaire et les documents ayant servi à son établissement dans un chrono ouvert à cet effet.

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-09	
RAPPROCHEMENT BANCAIRE			Rédigé le	Révisé le
Intervenants	Etapes	Description de la tâche	Document	
Le Comptable	1	Etablit avant le 10 de chaque mois l'état de rapprochement bancaire du mois précédent et le présente au Responsable des services généraux	Etat de Rapprochement	
Le Responsable des Services Généraux	2	- Contrôle et vise l'état de rapprochement bancaire. - Si le rapprochement bancaire est cohérent, le retourne au Comptable pour classement; - Dans le cas contraire, le retourne au Comptable pour correction.	Etat de Rapprochement	
Le Comptable	3	Procède aux régularisations nécessaires suite à l'établissement du rapprochement bancaire et le retourne au Responsable Comptable pour visa.	Etat de Rapprochement	

CYCLE DE LA TRESORERIE		TRE-10	
COMPTABILISATION		Rédigé le	Révisé le

Objectif

Assurer la comptabilisation exhaustive des factures émises, des autres ressources reçues, des pièces de caisse et de banque, des opérations diverses en temps réel en vue de rattacher, à chaque période, les produits qui lui sont propres.

Règles de gestion

- Les saisies Comptables doivent se faire par ordre chronologique de rangement dans le chrono des ventes.
- Le Comptable doit inscrire le numéro de saisie informatique et apposer le cachet « Saisi » sur la facture dès la saisie.
- Le Comptable doit procéder au pointage du journal des ventes avec les imputations comptables et corriger les erreurs de saisies décelées à cette occasion.
- Le Comptable doit ranger les pièces comptables ainsi numérotées et cachetées dans le chrono des ventes par ordre chronologique des numéros de saisie
- Le responsable des services généraux vérifie les écritures saisies par le comptable en fin de semaine et procède à la validation des écritures
En cas d'erreurs constatées avertit le comptable afin de procéder aux corrections nécessaires

CYCLE DE LA TRESORERIE			TRE-10
COMPTABILISATION			Rédigé le
			Révisé le
Intervenants	Étapes	Description de la tâche	Document
Le Comptable	1	• Procède à la saisie des pièces comptables • Inscrit le numéro de saisie informatique (batch) sur les pièces saisies • Range et classe les pièces comptables saisies dans le classeur concerné • En fin de semaine, édite les différents journaux à pointer avec les pièces saisies • Corrige les éventuelles erreurs de saisie constatées	Pièces comptables
Le responsable des services généraux	2	• Vérifie les écritures saisies par le comptable en fin de semaine • En cas d'erreurs constatées avertit le comptable afin de procéder aux corrections nécessaires • Procède à la validation des écritures	

RECOMMANDATION SUR :

Nos recommandations exclusivement destinées à la Direction Générale portent sur le contrôle interne et le manuel de procédures en lui-même.

• Le contrôle interne au sein d'Atlantique Finance

Nous souhaiterions à ce niveau pour une meilleure gestion de la trésorerie préconiser une séparation convenable des fonctions.

En effet à travers les interviews, l'observation physique mais aussi par l'administration de la grille de séparation des tâches, il nous a été donné de constater par exemple que le comptable est à la fois le trésorier. Ce qui est contraire au droit comptable.

S'il est vrai que la séparation des fonctions est difficile à respecter dans les petites entreprises, notons que dès qu'il existe des délégations de pouvoir, dont en particulier des délégations de signature sociale il est souhaitable de séparer les quatre (4) fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à 4 personnes ou hiérarchies différentes :

- fonction de décision (ou « fonction opérationnelle »). La fonction de décision est celle qui conduit à engager l'entreprise vis-à-vis de tiers : acheter, vendre, embaucher, investir...
- fonction de détention des valeurs monétaires ou biens physiques (ou « fonction de protection et de conservation »)
- fonction de comptabilisation et d'enregistrement
- fonction de contrôle et d'approbation comprenant un système d'autorisations.

• Le manuel de procédures

Le manuel de procédures doit être rédigé et couvrir tous les cycles d'Atlantique Finance comme nous l'a signifié la Direction Générale.

Il doit surtout répondre aux exigences du CREPMF et aux normes du SYSCOA.

Enfin une fois rédigé, il doit être un guide pratique et un référentiel pour le personnel et les intervenants, en effet le manuel de procédures assure un gain d'efficacité et est un outil d'autocontrôle.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Le marché financier régional (MFR), se caractérise par sa création récente (1998). Son fonctionnement gagnerait à garantir la sécurité des opérations sur le marché.

Pour ce faire, le contrôle interne est un outil dynamique devant renforcer le cadre de contrôle des activités des différents acteurs du marché.

Elément essentiel du contrôle interne, le manuel de procédures ne doit pas être élaboré dans le seul but de satisfaire aux exigences du SYSCOA ou du CREPMF.

Il doit surtout être un outil pour la bonne gouvernance et répondre au principe comptable de transparence dans la gestion.

L'élaboration du manuel de procédures exige une démarche prudente, réfléchie et respecte une suite logique d'étapes successives. Elle suppose l'engagement et la participation des intéressés et des dirigeants de l'entreprise.

Elle exige aussi bien de la part des rédacteurs que des destinataires beaucoup de professionnalisme et de compétence, en effet c'est un critère essentiel parce que la fiabilité d'un système d'informations est fonction du niveau de compétence et d'intégrité du personnel.

L'efficacité et la pertinence des procédures vont de paire avec la compétence et l'intégrité des hommes chargés de son application.

L'obligation de rédiger les procédures doit être motivée par un souci de bonne gouvernance et de transparence. Elle ne doit pas être seulement limitée aux entreprises soumises aux dispositions du SYSCOA mais doit aussi s'étendre aux entreprises du secteur public et parapublic.

Pour l'auditeur, Les procédures formalisées constituent une référence, C'est un outil sur lequel il se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et formaliser des recommandations. Leur absence rendrait le contrôle délicat voire impossible par faute d'existence de base objective.

La présence d'un manuel de procédures facilite la tâche de prise de connaissance des règles et méthodes de gestion des auditeurs et précisément des auditeurs internes.

L'auditeur interne, gardien des procédures ne doit surtout pas les rédiger mais doit veiller à leur élaboration, à leur mise à jour, à leur correcte application et à leur évaluation.

Cependant l'appréciation du manuel de procédures ne permet pas à lui seul de porter un jugement définitif sur la qualité du contrôle interne. Il permet de faire l'évaluation préliminaire des procédures et de faire des recommandations sur les faiblesses de conception.

Aussi pour l'auditeur l'évaluation du contrôle interne ne doit pas seulement se limiter à l'appréciation du manuel de procédures mais doit aller au delà de celle-ci à travers des contrôles plus approfondis.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. BARRY Mamadou (1995), Audit et Contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé
2. BARRO Aboulaye (1999) Rôle de l'auditeur externe dans l'élaboration d'un manuel de procédures : cas d'un organisme à but non lucratif, CESAG
3. Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM), revue trimestrielle (2004)
4. COLLINS ? Lionnel et Valin Gérard (1992), Audit et contrôle interne aspects financiers opérationnels et stratégiques, Edition Dalloz Paris
5. COOPERS-LYBRANDS et IFACI (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, éditions d'organisation, Paris, p.375
6. Combes J-E et Larousse M-C. (1997), Audit financier et contrôle de gestion, Publi-union éditions, 267 pages.
7. Diallo Falilou (2004) cours de méthodologie de l'audit comptable et financier, CESAG
8. Guides ATH (1991), Audit financier : « les outils de l'audit »
9. HENRY Alain et MONKAN-DAVERAT Ignace (2201), Rédiger les procédures de l'entreprise-guide pratique, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, p.185
10. JACQUES Gervais (1995), Comment lire les comptes des sociétés, 7^{ème} édition, Guide Investir, Paris, p.223
11. Lemant O. (19995), Conduite d'une mission d'audit interne, éditions Dunod, IFACI, 2^{ème} édition

12. PriceWaterhouseCoopers (2004), Rédaction d'un manuel de procédures (SYSCOHADA), p.71
13. RENARD Jacques (2002), Théories et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, P.462
14. SOW N'gary (2004), Audit interne et procédures, CESAG de Dakar, codex DESS Audit et Contrôle de Gestion, P 64
15. SOW N'gary (2004), Audit de la trésorerie, CESAG de Dakar, codex DESS Audit et Contrôle de Gestion, P 48
16. SAMAKE Alou (2004), Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et de l'assainissement urbain et rural (GEAUR), CESAG, Dakar
17. TCHRIFFO G. (février 1999) Manuel de procédures et maîtrise des faiblesses du contrôle interne, CESAG, Dakar
18. THIOYE Ndèye (1998), le manuel de procédures comptables : Démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne : application au cycle trésorerie des ICS, CESAG
19. TOLL, Richard (1994), Procédure de la compagnie sucrière sénégalaise, Dakar