



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
Institut Supérieur de Comptabilité
DESS en Audit et Contrôle de Gestion

15^{ème} Promotion



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME:
ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES
DU CYCLE DE LA TRESORERIE :
CAS D'AZITO ENERGIE

Bibliothèque du CESAG



108537

Présenté par :

GBOKO Koffi Kossonou

Sous la direction de :

M ELOGNE Magloire
Directeur Financier
d'Azito Energie

SIGLES ET ABREVIATIONS

AB	: Agent de Bureau
ABB	: Asean Brown Boveri
ABS	: Association Suisse des Banquiers
AD	: Assistante de Direction
AF	: Assistante Financière
BAD	: Banque Africaine de Développement
BNETD	: Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
C	: Comptable
CA	: Concession Agreement
CC	: Chef Comptable
CCEM	: Contrat Clef En Main
CDC	: Commonwealth Development Corporation
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CIE	: Compagnie Ivoirienne d'Electricité
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires Aux Comptes
COSO	: Committee Of Sponsoring Organisation
CPT	: Comptabilité
DEG	: Deutsche Investitions und Entwicklung Gerellschaft GMBN
DF	: Directeur Financier
DG	: Directeur Général
EDF	: Electricité De France
FMO	: Nederlandfd Financieringb - Maataschappij
IPP	: Independent Power Producer
IPS	: Ivoirian Promotion Services
MIS	: Management Information System
MW	: Méga Watt
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
O&M	: Opération et maintenance
SG	: Société Générale
SGBCI	: Société Générale de Banque en Côte d'Ivoire
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

USGAPP : United State Generally accounting accepted principle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

	Pages
Figure N° 1 : Plan type du manuel de procédures	30
Figure N° 2 : Architecture classique du manuel de procédures	32
Figure N° 3 : La présentation du projet	39
Figure N° 4 : Modèle d'analyse	44
Figure N° 5 : Organigramme d'Azito Energie	61

TABLEAUX

	Pages
Tableau N° 1 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqués au cycle de la trésorerie	19
Tableau N° 2 : Budget de trésorerie	21

TABLE DES MATIERES

	Pages
Avant-propos	i
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Sigles et Abréviations	v
Listes des figures et tableaux	vi
Introduction générale	1
Contexte	2
Problématique	3
Les objectifs de l'étude	5
Justification du sujet	5
Intérêt de l'étude	5
Plan de l'étude	7
Première Partie: Fondements du contrôle Interne	
du cycle de la Trésorerie	8
Introduction Première partie	9
Chapitre I : Théorie sur le cycle de la trésorerie	10
I. Généralités sur le contrôle interne	10
1- Définition du contrôle interne	10
2- Objectifs du contrôle interne	12
3- Les principes du contrôle interne	12
4- Evaluation du contrôle interne	13
II. Le contrôle interne appliqué au cycle de la trésorerie	14
1- Définition de la trésorerie	14
2- Les opérations du cycle de la trésorerie	15
3- Les procédures opérationnelles du cycle de la trésorerie	16
4- Les objectifs du contrôle interne	19
5- Les principales faiblesses du cycle de la trésorerie	20
6- Procédures à mettre en œuvre	21

Chapitre II : Le manuel de procédures	23
I. Définitions de la procédure et du manuel de procédures	23
1- La procédure	23
2- Le manuel de procédures	24
II. Les enjeux du manuel de procédures	25
1- Organisation procédurale	25
2- Un support pédagogique	26
3- Un effet structurant	27
4- Un élément du système de gestion	28
III. Architecture du manuel de procédures	29
1- Le plan type	29
2- La fiche de procédures	30
3- La fiche de tâche	33
IV. La formalisation	33
1- La forme	33
2- La qualité et le style	34
3- La forme graphique	35
4- Les bornes d'une procédure	35
V. Définition des orientations du manuel de procédures	36
VI. La rédaction du manuel de procédures	36
VII. Le projet	38
1- L'organisation du projet	38
2- La mise en œuvre	40
VIII. Validation et diffusion	40
1- Validation	40
2- Diffusion	41
IX. Le manuel de procédures et le contrôle interne	42

Chapitre III: Approche méthodologique d'élaboration

d'un manuel de procédures 43

I. Construction d'un modèle théorique d'analyse	43
1. Les variables d'analyse	45

1.1. La variable dépendante : le manuel de procédures	45
1.2. Les variables indépendantes	45
2. Les dimensions	46
II. Les hypothèses de recherche	48
III Les méthodes et les outils de collecte de données	49
1- Les méthodes de collecte de données	49
2- Les outils de collecte de données	50
IV Démarche méthodologique d’élaboration d’un manuel de procédures	54
Conclusion de la Première Partie	55
Deuxième partie : Elaboration du manuel de procédures, application au cycle de la trésorerie	56
Introduction de la première partie	57
Chapitre I : Présentation de Azito Energie	58
I- Historique et évolution	58
1- Présentation du projet	58
2- But et missions d’Azito Energie	59
3- Construction de la Centrale	59
4- L’exploitation de la Centrale	59
5- Structure financière de la société	60
II- L’organisation générale	60
1- Structure organisationnelle	60
2- Les attributions	62
2.1. Direction Générale	62
2.2. Direction Technique	62
2.3. Direction Financière	63
Chapitre II : Description et évaluation	65
I. Les opérations de trésorerie	65
1. les objectifs	65
1.1. Les opérations d’encaissements	65
1.2. Les opérations de décaissements	65
2. L’organisation	66

2.1. Les encaissements	66
2.2. Les décaissements	66
II- Description des procédures opérationnelle de trésorerie à Azito Energie	67
1- Waterfall	67
2- Encaissements	69
3- Décaissements	69
3.1 Les décaissements par waterfall	70
3.2 Les décaissements par chèque pour les règlements des factures fournisseurs	70
3.3 Les décaissements par paiement par la caisse	71
4- Protection et conservation des valeurs	72
5- Contrôle de la caisse	72
6- Comptabilisation	72
Chapitre III : Elaboration des procédures du cycle de la trésorerie	74
I- Proposition d'une démarche pratique d'élaboration d'un manuel de procédures	74
1. Démarche	74
1.1 Prise de connaissance générale	74
1.2 Appréciation du contrôle interne	75
1.3 Planification et supervision des travaux de rédaction	80
1.5 Elaboration des procédures	81
2. Implication du personnel et aptitude des rédacteurs	81
2.1 Implication de la Direction Générale	81
2.2 Adhésion effective des opérationnels	83
2.3 Aptitude des rédacteurs	84
II- Le manuel de procédures	85
III- Recommandations	117
Conclusion Générale	119
Bibliographie	121
Annexes	123

INTRODUCTION GENERALE

I. Contexte

Toute entreprise qui se veut moderne doit être organisée ; c'est à dire la direction doit mettre en place les processus et les systèmes permettant d'atteindre la finalité recherchée à savoir la bonne gestion. La direction doit être certaine que les dispositifs sont mis en œuvre pour que l'objectif final puisse être réalisé; pour cela sa préoccupation constante est de mieux maîtriser les activités dont elle a la responsabilité. Elle doit donc définir un ensemble de règles, de formalités et de contrôles communément appelés procédures qui sont mis en place non seulement pour la sauvegarde intégrale du patrimoine de l'entreprise mais aussi de sa survie et de son efficacité. Pour mieux insérer l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) dans l'économie mondiale, les Etats membres ont mis en vigueur depuis le 1^{er} / janvier / 1997, un traité portant Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Autrefois dans la sous région, la comptabilité variait d'un pays à un autre.

L'avènement de l'OHADA a permis une harmonisation du droit des affaires dans le but de protéger le tissu économique. Dans ce cadre, le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) s'est inspiré du projet de l'Acte Uniforme relatif au droit comptable qui formalise dans un seul document les règles appliquées jusque là par les professionnels et les praticiens de la comptabilité.

Le nouveau référentiel comptable ouest africain (SYSCOA) oblige les entreprises exerçant au sein de l'UEMOA à rédiger un manuel décrivant leurs procédures et organisations comptables. Cette obligation est stipulée dans son article 6 (alinéa 1) : « les responsables des comptes mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des évènements, opérations et situation liés à l'activité de l'entreprise ».

Elle est plus explicite dans son article 16 « pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès

à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte. »

Toutes ces dispositions ont pour objectif d'assurer à l'entreprise la production d'informations comptables et financières fiables et sincères à tous les partenaires, la mise à sa disposition d'un outil moderne de gestion.

II. Problématique

Lors de la création d'une entreprise, l'équipe dirigeante a pour vocation première la rentabilité de l'entité et surtout la recherche effrénée du profit. En général les entreprises disposent d'un système peu fiable en matière de procédures et d'organisation, donc de contrôle interne.

En effet, dans nombre des cas, il est difficile de trouver un manuel de procédures, qui constitue pourtant un élément important à la maîtrise de l'organisation. Le manque de manuel signifie que les codes de procédures ne sont pas rédigés; pourtant, l'existence de règles préétablies est indispensable à l'exercice des contrôles qu'il s'agisse de l'autocontrôle ou des vérifications à posteriori.

Les dirigeants qui n'ont pas une conception très claire des procédures pensent souvent que le manuel de procédures est très coûteux et n'est pas nécessaire. Il constitue pour eux le dernier de leurs soucis. Il devient à la longue une nécessité lorsque les dirigeants vont se confronter d'une part à des problèmes de gestion et d'autre part aux recommandations des auditeurs externes.

Les dirigeants de telles entreprises ne se rendent pas compte que la mise en place du manuel permet de pérenniser les procédures de gestion et de fiabiliser les actes de gestion garantissant la compagnie contre plusieurs risques.

Azito Energie n'étant pas en reste doit elle aussi chercher la maîtrise du fonctionnement de ses activités en vue de dissiper progressivement des risques par la mise en place de procédures de contrôles adéquates de sa trésorerie surtout qu'elle est au carrefour des opérations de l'entreprise.

La non formalisation des procédures opérationnelles et comptables met en difficulté la société en ce sens que cette situation pourrait engendrer des risques que sont:

- la non maîtrise de ses activités,
- l'absence d'un repère d'encadrement du personnel,
- la non facilitation des opérations de contrôle,
- des risques de fraudes, de détournements dus au contournement d'une procédure de contrôle.

Ces différents risques pourraient résulter de:

- l'inexistence d'un manuel de procédures,
- la défaillance des systèmes de contrôle,
- la défaillance des acteurs internes à l'organisation,
- l'inexistence d'un service d'audit interne.

Pour minimiser ces différents problèmes, il est donc nécessaire pour Azito Energie de procéder à la réactivation des mécanismes internes tout en mettant en place une organisation et un ensemble de mesures de fonctionnement. Plusieurs solutions sont à envisager pour faire face aux difficultés:

- évaluer de façon périodique le contrôle interne, ce qui permettrait à la société d'anticiper les problèmes à venir,
- créer une structure d'audit interne,
- procéder à des benchmarking sur des organisations dont le processus de maîtrise des risques est suffisamment avancé,
- élaborer un manuel de procédures.

A cet effet cette dernière solution nous semble la meilleure puisqu'elle répond non seulement aux préoccupations des dirigeants et peut aussi apporter des améliorations aux autres difficultés.

Ceci nous amène à nous poser la question suivante : Comment concevoir des procédures de contrôle interne du cycle de la trésorerie appropriées à Azito Energie ?

Plus précisément:

- Comment élaborer un guide de procédures du cycle de la trésorerie quand on sait la spécificité et la sensibilité de ce secteur ?

- Quelle démarche adopter pour la conception d'un manuel de procédures ?
- Quels sont les traits caractéristiques de ce cycle ?

Nous essaierons de donner une réponse à travers notre travail de recherche dont le thème est le suivant: « L'élaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie: cas d'Azito Energie »

III. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

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

Il englobe des objectifs spécifiques suivants:

- faire le diagnostic du système de contrôle interne existant afin d'identifier les forces et les faiblesses, les incidences ou risques encourus,
- analyser dans les détails toutes les opérations d'encaissements et de décaissements de toutes les transactions, identifier les risques y afférents, les apprécier et préconiser des contrôles qui s'imposent en vue de les maîtriser,
- faire des propositions non seulement pour renforcer les forces des procédures existantes mais et surtout corriger les faiblesses qui en découlent,
- élaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie.

IV. JUSTIFICATION DU SUJET

Suite aux recommandations des auditeurs externes, aussi en vue de se conformer aux dispositions du SYSCOA et enfin pour une gestion transparente, les dirigeants de Azito Energie ont décidé la mise en place d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières.

V. INTERET DE L'ETUDE

Compte tenu de l'étendue du sujet, du temps dont nous disposons et de la spécificité de la mission qui nous a été confiée dans le cadre de notre stage, nous allons limiter nos travaux essentiellement au cycle de la trésorerie et plus précisément aux opérations d'encaissements et de

décaissements. Notre choix a été porté sur le cycle de la trésorerie parce qu'il est le carrefour de l'ensemble des flux des opérations de l'entreprise. La trésorerie joue le rôle de dénouement des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activité; elle est l'un des postes les plus sensibles relativement aux risques d'erreurs, de détournements ou de fraudes et donc la maîtrise de ce cycle par Azito Energie serait pour elle un avantage compétitif vis à vis de ses concurrents.

Cette étude ressort un triple intérêt:

1. Pour Azito Energie

L'étude de ce thème permettra de réduire ou prévenir les risques de fraudes , de détournements et d'indélicatesses de tous genres car, les responsables non seulement pourront mieux maîtriser leurs activités au niveau de la trésorerie mais aussi réviser leur système de contrôle interne tout en l'harmonisant avec les résultats obtenus.

Ensuite elle lui permettra de faire une évaluation de son contrôle interne, d'avoir un manuel de procédures adapté à ses activités. En un mot, elle pourra aider Azito Energie à optimiser ses procédures en matière de contrôle interne pour assurer :

- un système managérial des risques,
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles,
- le respect des lois et règlements ainsi que des procédures internes,
- la maîtrise des risques de trésorerie,
- la bonne gouvernance,
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et de gestion,
- la prévention de la fraude.

Le contrôle de la trésorerie par les instances dirigeantes de Azito Energie constituera des gages de l'assurance de la continuité de l'exploitation.

2. Pour le lecteur

Cette étude lui permettra d'avoir non seulement des informations nécessaires sur le fonctionnement et l'organisation de Azito Energie, mais aussi voire dans l'ensemble la démarche à suivre pour une élaboration d'un dispositif de contrôle interne de la trésorerie.

Notre étude est un ensemble de démarche et d'approche qui permet aux chefs d'entreprise d'identifier les besoins en matière de gestion, d'organisation et de personnel et au consultant externe de disposer d'informations indispensables pour répondre efficacement aux attentes de son client.

3. Pour nous même

Ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques relatives aux nouveaux concepts de contrôle interne, de procédures et de la trésorerie; et aussi surtout apporter notre modeste contribution à la maîtrise des risques ainsi qu'à l'amélioration du système de gestion de Azito Energie.

VI. PLAN DE L'ETUDE

La présente étude sera constituée de deux parties équilibrées:

Une première partie exposée sous l'angle théorique intitulée « fondements du contrôle interne du cycle de la trésorerie » où l'on ressortira les concepts fondamentaux du cycle de la trésorerie, du contrôle interne et du manuel de procédures, et ensuite la méthodologie d'approche d'élaboration d'un manuel de procédures.

Dans une deuxième partie dénommée « élaboration du manuel de procédures, application au cycle de la trésorerie » où l'on verra de façon pratique comment le problème se présente et doit être résolu dans les faits sur le terrain. Il s'agira pour nous dans un premier temps de présenter Azito Energie, ensuite faire la description de l'existant tout en l'évaluant et dans un deuxième temps de présenter l'élaboration des procédures du cycle de la trésorerie ce qui déboucherait sur la rédaction du manuel de procédures et enfin faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE:
Fondements du contrôle interne du cycle de la trésorerie

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de cette étude consacrée essentiellement à la revue de la littérature se donne pour analyse les fondements théoriques.

Ces fondements théoriques permettent d'avoir une vue générale sur le contrôle interne c'est à dire de sa définition à son évaluation en passant par ses objectifs, ses perspectives et aussi son application au cycle de la trésorerie.

Nous parlerons ensuite du cycle de la trésorerie tout en mettant en exergue la définition de la trésorerie, les opérations du cycle de la trésorerie, les procédures opérationnelles du cycle de trésorerie, les objectifs de contrôle interne, les principales faiblesses du cycle de trésorerie et enfin les procédures à mettre en œuvre.

Le cadre théorique met également l'accent sur le manuel de procédures depuis sa définition jusqu'à sa diffusion sans oublier les enjeux, l'architecture, la formation, les orientations la rédaction, le projet, la validation et la diffusion ainsi que le manuel de procédures et le contrôle interne.

Le dernier chapitre de cette revue de littérature concerne l'approche méthodologique de l'élaboration d'un manuel de procédures. Dans cette partie, nous mettrons en place dans un premier temps un modèle théorique d'analyse qui fera ressortir les variables dépendantes et indépendantes ainsi que les dimensions des variables. Ensuite nous formulerons des hypothèses que l'on vérifiera à la longue. Enfin nous parlerons des méthodes de collecte de données et les outils de collecte de données.

CHAPITRE I: Théorie sur le cycle de la trésorerie

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord quelques notions sur l'aspect général du contrôle interne, notamment sa définition, ses objectifs, ses principes et son évaluation. Ensuite nous parlerons du cycle de la trésorerie à travers sa définition, ses opérations, ses procédures opérationnelles ses objectifs, ses principales faiblesses et enfin les procédures à mettre en œuvre pour le maîtriser.

I Généralités sur le contrôle interne

Dans cette partie nous allons nous atteler à la définition du contrôle interne, à ses objectifs, à ses principes, et enfin son évaluation.

1- Définition du contrôle interne

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne compte tenue de sa complexité mais l'accord se fait sur l'essentiel. Quelques-unes sont ainsi citées:

Pour la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes de 1980 (CNCC) «le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôles comptables et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer:

La protection du patrimoine,

La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent

La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,

La conformité des décisions avec la politique de la Direction» (BECOUR & Al., 1996:53).

Comme on le constate, selon cette définition le dispositif du contrôle interne permet la conservation des biens, le suivi et le contrôle des actifs ainsi que la sincérité des informations comptables.

Selon [http: www.nur.ac.rw](http://www.nur.ac.rw) expo_contrôle_interne.htm du 21/06/2004, «Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs (objectifs, moyens humains et matériels, méthodes et procédures) et de sécurité mis en place par la direction de n'importe quelle organisation en générale».

Pour cette définition le contrôle interne est d'une part, l'ensemble de procédures, de sécurité, de moyens ainsi que des objectifs permettant à la direction et ses collaborateurs de maîtriser l'entreprise.

Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organazition), «Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ci-dessous:

La réalisation et l'optimisation des opérations,

La fiabilité des informations financières,

La conformité aux lois et règlements en vigueur».

On peut donc dire que le contrôle interne est l'affaire de tous les membres d'une organisation.

Pour le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée, et qui sont intégrés aux processus de gestion:¹

L'évaluation des risques ;

Les activités de contrôle ;

Les systèmes d'information et de communication ;

Le pilotage / suivi.

Le contrôle interne doit en conclusion permettre au responsable de l'entreprise de s'assurer que toutes les procédures ou actions nécessaires pour appliquer la stratégie de celle-ci ont été mises en œuvre dans les conditions ci-dessus décrites.

Ces trois définitions sont complémentaires, ce qui nous permet de dire que le contrôle interne est un dispositif au sein d'une entreprise qui a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde et aussi la maîtrise des activités.

¹ Inspiré de Audit 2000 n° 150

Dans le cadre de notre étude nous allons nous intéresser à la définition du COSO puisqu'elle met l'accent sur les acteurs. En effet pour l'élaboration d'un manuel de procédures, il faut l'engagement de tout le personnel de l'entreprise, ceux qui sont de près ou de loin impliqués dans la gestion de l'entité.

On peut donc dire que le contrôle interne est un processus conduit par le Conseil d'Administration, les dirigeants et les collaborateurs d'un groupe conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs dans les catégories ci-dessous:

La conformité aux lois et règlements ;

L'économie, l'efficacité et l'efficience des opérations ;

La fiabilité de l'établissement des états financiers.

Le contrôle interne s'inscrit dans un cadre continu il doit faire apparaître les divergences existantes par rapport aux objectifs fixés et indiquer le besoin d'intervention, ce qui suppose qu'il implique non seulement le Conseil d'Administration et la direction, mais également l'ensemble des collaborateurs.

2 Objectifs du contrôle interne

Tout système de contrôle interne mis en place par une entreprise vise à atteindre la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. Comme objectif général il a pour rôle de garantir la continuité de l'exploitation. Pour atteindre celui-ci, l'Institut des Auditeurs Internes a mis en exergue cinq (5) objectifs spécifiques de contrôle interne qui sont mentionnés dans la définition de 1978 du contrôle interne (BECOUR & Al., 1996: 53):

La fiabilité et l'exhaustivité de l'information

Le respect des directives (politiques, plans, procédures, lois et règlements),

La protection du patrimoine,

L'utilisation économique et efficace des ressources,

La réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou à un programme.

3 Les principes du contrôle interne

Comparé à la profession comptable, le contrôle interne s'appuie beaucoup sur des principes

généraux reconnus et recommandés par les organismes professionnels qui éditent et publient les normes professionnelles en la matière. (NGARY Sow, Cesag: 2004)

En effet ces principes sont universellement admis et utilisés. Leur connaissance permet de comprendre l'objectif assigné au contrôle interne à savoir la continuité de l'exploitation.

Ces principes sont : l'organisation, l'autocontrôle, l'universalité du contrôle, l'harmonie de contrôle, l'indépendance, bonne information, la permanence, et la compétence du personnel.

4 Evaluation du contrôle interne

Selon RENARD (2002) les dispositifs nécessaires à un contrôle interne efficace peuvent se résumer comme suit:

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

Ces dispositions de contrôle interne doivent faire l'objet d'une évaluation afin de donner une opinion motivée sur son efficacité.

«Un système de contrôle interne garantit que tous les risques susceptibles d'influencer de manière substantielle la réalisation des objectifs de l'entreprise puissent être détectés et évalués en temps utile au cours d'un processus continu» (ASB; juin 2002).

Il est donc opportun d'apprécier le contrôle interne tout en suivant une démarche à deux niveaux;

- Le premier consiste à comprendre les procédures de traitement des données et des contrôles internes mis en place par l'entreprise.
- Le second consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer, afin de s'assurer qu'ils produisent bien des résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Ces deux niveaux englobent plusieurs étapes:

- * Prise de connaissance des procédures,

- * Evaluation préliminaire,
- * Evaluation définitive du contrôle interne,
- * Analyse des faiblesses du système,
- * Recommandations dans un rapport à présenter à la Direction.

II Le contrôle interne appliqué au cycle de la trésorerie

L'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus achat-production-vente. Le cycle de la trésorerie intervient dans tout ce processus d'exploitation à travers le paiement des fournisseurs, des prêteurs, du personnel et enfin le règlement des clients. Il est donc important pour toute entreprise qui veut garantir sa pérennité de chercher à maîtriser ce cycle.

1 Définition de la trésorerie

Selon Gilbert PILLOT (1982:9) la trésorerie est la « différence entre un ensemble de postes situés en bas du bilan.

A l'actif, disponibilités (banque et caisse) titres de placement cotés en bourse, effets en porte feuilles mobilisables.

Au passif, comptes de banque créditeurs, dettes immédiatement exigibles».

Cette définition fait allusion au besoin en fonds de roulement (BFR) et au fonds de roulement (FR). Le BFR est un besoin financier nécessité par le décalage entre les flux physiques et les flux monétaires engendrés par les flux physiques qui résultent des opérations d'exploitation et hors activités ordinaires.

Pour Gilbert PILLOT (1982:7), le BFR est la «différence entre les stocks et les créances d'une part, et les dettes à court terme d'autre part. Les BFR excluent les disponibilités considérées comme un emploi et non comme un besoin».

Le FR correspond purement et simplement au montant des «valeurs de roulement» c'est à dire à l'actif circulant. Il représente l'excédent des capitaux permanents (ressources stables) sur les immobilisations nettes. C'est la partie des ressources stables qui financent autres que les

immobilisations. Il sert à mesurer les conditions de l'équilibre financier qui résulte de la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement. En d'autres termes, il permet d'apprécier les conditions d'harmonisation entre le temps de transformation des actifs en monnaie et le rythme de remboursement des dettes.

Il existe une relation entre le BFR, le FR et la Trésorerie Nette qui peut s'écrire ainsi:

Trésorerie Nette = Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement

Pour améliorer sa trésorerie, l'entreprise doit jouer sur les éléments constitutifs de la trésorerie nette. D'abord, sur le FR, l'entreprise peut céder certaines activités et accroître ses ressources par une augmentation du capital en numéraire ou bien solliciter des emprunts financiers. Ensuite pour le BFR, l'entreprise doit réduire ses délais clients et négocier un délai plus long au niveau de ses fournisseurs. Elle doit accélérer la rotation de ses stocks.

La trésorerie englobe l'ensemble des liquidités provenant de la différence entre les flux entrants et sortants que l'entreprise peut immédiatement utiliser pour faire face à des encaissements.

2 Les opérations du cycle de la trésorerie

Les opérations de ce cycle d'activité sont celles relatives aux mouvements de trésorerie :

« encaissements en espèces par chèques et virements bancaires ou postaux, paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux, produits et frais financiers attachés à ces opérations» (BARRY, 1995: 121).

Les emprunts, les subventions et les opérations sur titre qui sont des opérations financières influent également sur la trésorerie de l'entreprise. Le dénouement de ces opérations entraîne des encaissements lors de leur obtention et des décaissements lors du remboursement du principal et des intérêts.

La trésorerie intervient dans les opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités ; de ce fait, elle est en interface avec l'ensemble des autres cycles. C'est en cela que les risques de détournement au niveau du cycle de la trésorerie sont les plus importants. Il est donc important de rédiger et de mettre en place des procédures opérationnelles qui minimisent ces risques et

permettent d'atteindre les objectifs de contrôle interne et de veiller à ce qu'il existe des points de contrôle particulièrement efficaces.

2.1 Les encaissements

Les encaissements sont toutes les transactions qui occasionnent des rentrées d'argent principalement les ventes, les intérêts créditeurs. « Les différents types de flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques sur caisse, de chèques sur place, de chèques hors place, d'effet à l'encaissement et de virement » SAMAKE (Cesag 2004). La fonction « encaissements » regroupe toutes les opérations de recueil de fonds (règlements des clients, intérêts créditeurs, recettes-----) et de leur conservation dans les caisses et les banques.

2.2 Les décaissements (paiements)

Les décaissements renferment tous les règlements effectués par l'entreprise en contrepartie des achats et de services et en plus les opérations d'emprunts. « Les différents types de flux identifiables à ce niveau sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émissions de virements, les prélèvements et débits de chèques » (SAMAKE, Cesag 2004).

La fonction « paiements » reprend toutes les tâches de règlements en espèces ou par la banque.

3 Les procédures opérationnelles du cycle de la trésorerie

Selon BARRY (1995: 121), « la trésorerie a généralement un rôle de dénouement des opérations initiées au niveau des autres cycles d'activités : Achats, Ventes, Personnel ; de ce fait, elle est en interface (connexion) avec l'ensemble des autres cycles».

Etant en interface avec l'ensemble des autres cycles, la trésorerie regroupe les risques les plus importants de détournements. Pour cela, il faut mettre en place des procédures qui constituent un système de prévention contre les risques de vol, de gaspillage, d'erreur, de collision etc.

Pour la trésorerie, des procédures opérationnelles doivent être efficaces afin d'éviter les « impasses » (BARRY, 1995: 121) susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise.

Les procédures opérationnelles constituent l'ensemble des dispositifs mis en place par l'entreprise afin de permettre à celle-ci de prendre conscience des dysfonctionnements potentiels ou bien des malversations. Elles sont mises en place en fonction de l'activité de l'entreprise et surtout des risques réels ou potentiels liés à cette activité. Elles doivent être mises à jour constamment pour suivre l'évolution de l'environnement interne et externe et des risques qu'elles génèrent.

Les procédures opérationnelles de trésorerie sont principalement les procédures de budgétisation, d'encaissements et de décaissements.

3.1 Les procédures de budgétisation

Pour Gilbert PILLOT (1982) le budget est une « expression économique et comptable des objectifs de gestion ». Le budget de trésorerie constitue la traduction chiffrée de l'ensemble des prévisions de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) au cours d'une année. Il est donc nécessaire pour toute entreprise d'instituer un budget de trésorerie en recettes et en dépenses. Cette technique permet d'effectuer une bonne gestion de trésorerie. Le budget de trésorerie en tant que synthèse du budget des encaissements et des décaissements permet de prévoir le comportement de la trésorerie dans le temps. L'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions aussi bien en recette qu'en dépense est un excellent outil de contrôle global.

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

Les faiblesses que l'on retrouve dans la gestion de la trésorerie sont le plus souvent imputables en partie à l'inefficacité ou à la défaillance de ces procédures. Il est à noter que ces procédures en occurrence celles relatives aux opérations de trésorerie diffèrent d'une organisation à une autre en fonction du style de management et de la nature des activités.

La mise en place de procédures de budgétisations adéquates par rapport aux objectifs de l'entreprise est un préalable essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie à travers les opérations d'encaissements et de décaissements.

3.2 Les procédures d'encaissement

Les procédures d'encaissement renferment la fonction « encaissement ».

Cette fonction « regroupe toutes les opérations de recueil de fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques » (BARRY, 1995: 122).

Les procédures d'encaissement couvrent à garantir que les encaissements sont effectués rapidement et de manière exhaustive. Elles doivent sur le plan opérationnel favoriser la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les insuffisances de liquidité. Ces conditions passent par la rapidité d'exécution des encaissements et de la conformité des enregistrements comptables.

3.3 Les procédures de décaissement (paiement)

Elles regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux. Les procédures de trésorerie dans son aspect décaissement doivent asseoir un certain nombre d'assertions permettant de justifier la liquidation de la dette. Ces dispositifs permettent de renforcer le contrôle interne. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle.

Signalons que la séparation de la caisse-dépenses et caisse-recettes est fondamentale. Celle-ci permet de connaître rapidement le montant des dépenses effectuées et facilite les travaux de contrôle. Une technique de contrôle interne efficace pour le contrôle des dépenses est le système dit « soldes fixes ». Son emploi n'est possible que lorsque l'entreprise gère séparément les fonds correspondant aux recettes et ceux qui servent à couvrir les dépenses. La technique consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe correspondant à tout moment au solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées.

4. Les objectifs du contrôle interne

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle de la trésorerie (BARRY, 1995: 122)

Tableau N°1 : Principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle de la trésorerie

Fonctions	Objectifs de contrôle interne
Encaissements	<p>Les procédures mises en place doivent s'assurer que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive, - les encaissements sont autorisés par la Direction Générale, - les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes, - les recettes réalisées sont correctement évaluées, - les recettes sont enregistrées sur la bonne période, - les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise. - les recettes réalisées sont correctement comptabilisées
Décaissements (paiements)	<p>Les procédures appliquées doivent donner l'assurance que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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, - les dépenses réalisées sont correctement évaluées, - les paiements sont enregistrés sur la bonne période, - les dépenses sont correctement comptabilisées, - les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.

Source: inspiré de M. BARRY (1995: 122) et de M. NGARY Sow (Cesag, 2004)

5. Les principales faiblesses du cycle de la trésorerie

Les différentes procédures renferment certaines faiblesses selon BARRY.

En ce qui concerne les procédures de budgétisation, le budget de trésorerie dans les entreprises en général est établi sans une réelle prise en compte des autres budgets (Achats, Ventes, Investissements,...) alors même qu'il ne devrait constituer que la résultante des prévisions retenues pour l'élaboration de ces budgets. Cette situation entraîne la confection de budget de trésorerie « irréaliste» (BARRY, 1995: 123).

Aussi, le suivi du budget de la trésorerie est en pratique ou bien non assuré c'est à dire aucune justification chiffrée n'est apportée aux écarts constatés donc pas d'anticipation des dirigeants sur les impasses éventuelles de trésorerie ou bien imparfaitement assuré c'est à dire que l'on ne tient pas compte des changements fondamentaux dans les prévisions d'activités.

Enfin, les rapprochements « Budget de Trésorerie – Situation réelle de trésorerie» (BARRY, 1995: 123) sont effectués avec des délais trop longs qui ôtent tout intérêt à ce travail et empêchent la prise de mesures correctives.

Pour les procédures d'encaissements, on constate:

Cumul de la fonction d'encaissements avec d'autres fonctions incompatibles

- * Absence d'utilisation de pièces pré numérotées de caisse contenues dans un carnet de souche,
- * Absence de fixation des niveaux maxima d'espèces à détenir, par les caissiers,
- * Absence de séparation des opérations d'encaissements de celles de paiements.

Quant aux procédures de décaissements, les faiblesses peuvent être résumées comme suit :

- * Absence de définition des montants à payer spécialement par la caisse et de ceux à régler par chèques ou par virements bancaires,
 - * Absence d'annulation des pièces justificatives (facture notamment) des règlements,
- Utilisation fréquente de la procédure dite des « bons de caisse» ou des « bons provisoires».

6. Les procédures à mettre en œuvre

Afin d'annuler ces différentes faiblesses précitées l'entreprise doit mettre en place les procédures suivantes au niveau de son cycle de trésorerie.

Le budget de trésorerie doit découler des autres budgets. Il doit être mensuel et « refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets » (BARRY, 1995: 124).

Tableau 2: Budget de Trésorerie

Opérations	Mois							
ENCAISSEMENTS								
Règlements des clients								
Encaissements des ventes								
Produits de négociation d'effets								
Encaissements des subventions								
Encaissements de déblocage d'emprunts								
Encaissements des échéances de prêts								
Autres encaissements								
TOTAL								
DEPENSES								
Règlements aux fournisseurs								
Règlements des salaires								
Règlements des dépenses d'exploitation								
Règlements à l'Etat								
Remboursements d'emprunts								
Autres décaissements								
TOTAL								
Soldes simples de trésorerie								
Soldes cumulés de trésorerie								
+ = Excédent								
- = Impasse								

Source: M BARRY

Le suivi doit s'effectuer au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques. Le budget doit être adapté en cas de changement fondamental dans les prévisions d'activités.

Le suivi doit s'effectuer au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques. Le budget doit être adapté en cas de changement fondamental dans les prévisions d'activités.

Pour les procédures d'encaissements, il faut les mesures suivantes:

- Instaurer un système de pièces prénumérotées de caisse et investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse,
- Donner des instructions aux clients pour privilégier les règlements par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces.
- Créer si possible des caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes.
- Fixer un niveau minimum d'encaisse (aussi bas que possible) à partir duquel les pièces en caisse doivent impérativement être reversées en banque.
- Séparer de façon stricte les fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes clients des comptes de caisse ou de banques.

Au niveau des procédures de décaissements, les éléments suivants peuvent être mis en place

- Fixer des niveaux de dépenses à régler en espèces et de ceux à régler impérativement par banque,
- « Annuler » les documents de dépenses,
- Supprimer la procédure des bons de caisse.

CHAPITRE II: Le manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document qui a fait son entrée dans beaucoup d'entreprises africaines. Mais malgré cela, il est encore beaucoup moins connu. Les différents éléments que nous allons développer dans ce chapitre permettront de mieux cerner le manuel de procédures. C'est ainsi qu'après quelques définitions nous allons voir les enjeux, l'architecture, la formalisation, les orientations, la rédaction du manuel de procédures. Nous verrons comment il est validé et diffusé, ensuite nous mettrons en exergue le lien entre le manuel de procédures et le contrôle interne et enfin nous ressortirons une démarche méthodologique d'élaboration d'un manuel de procédures.

I- Définition de la procédure et du manuel de procédures

1- La procédure

Selon HENRY & Al., (2001:16) « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclarées en amont pour l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Ce qui revient à dire que chaque procédure est une suite cohérente d'opérations effectuées qui commencent par un désir et qui aboutissent à un objectif.

«Une procédure est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus» (<http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm>).

Nous pouvons donc dire que la procédure se présente comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble. La procédure fournit un ensemble d'instructions permettant de traiter une situation définie par un évènement et un résultat final.

«L'ensemble des processus de l'entreprise doivent être identifiés définis et optimisés dans un objectif d'efficacité et d'efficience»(http://www.isoconseil.com/iso_9001/)

Les procédures font partie des méthodes d'organisation. Elles répondent ainsi à un besoin de normalisation et elles ont davantage d'efficacité si elles sont écrites dans des manuels d'instructions. Naturellement ces procédures n'existent pas toujours sous forme écrite.

2- Le manuel de procédures

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

Le manuel de procédures indique le circuit de traitement de ces opérations en spécifiant :

Les tâches à faire (quoi),

Les niveaux de responsabilité (qui),

Les différentes étapes de traitement (quand),

Les lieux de réalisation (où),

Les modalités d'exécution (comment).

Ainsi donc le manuel de procédures est la mise par écrit des procédures à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Il sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliquer les enchaînements des opérations et leurs synchronisations. Il consiste à « mettre à plat » d'après Henry & Al.; les connaissances implicites incorporées dans l'organisation.

De façon générale, le manuel de procédures a diverses fonctions. Nous pouvons citer parmi tant d'autres :

La mise à plat des savoir-faire individuels et collectifs incorporés dans l'organisation

La diffusion des savoir-faire

Un aide mémoire individuel auquel il faut se référer en cas d'erreur ou d'oubli

Un outil de formation du personnel

Un moyen de capitalisation technique

Une référence, un support pour les contrôles.

Les entreprises doivent rédiger le manuel qui est un document décrivant les procédures et l'organisation de celles-ci. Il est nécessaire pour la compréhension du système de traitement et pour réaliser des contrôles. En effet, l'absence de ce document est considérée comme dommageable pour les entreprises elles mêmes. Le manuel de procédures est un investissement rentable et son respect permet d'accroître le dynamisme du travail collectif.

«Les procédures écrites ont toujours un rôle pédagogique et servent de support pour toute opération de contrôle. Pour être opérationnelles, elles doivent être : claires, concrètes, précises, réaliste» (N'dèye Mayé: 1998).

II Les enjeux du manuel de procédures

1. L'organisation procédurale

La rédaction d'un manuel de procédures pour toute organisation nécessite un investissement, bien que d'ordre immatériel. Sa réalisation, entraîne un coût qui peut être élevé. Il doit rester économiquement justifié. Il faut donc débiter la mise en œuvre d'un tel projet par une délimitation claire des objectifs. Ainsi des questions préalables doivent être passées en revue pour la rédaction d'un manuel de procédures:

- A quels objectifs veut-on répondre ?
- A qui servira-t-il ?
- Quelle sera l'utilisation réelle ?
- A quels types d'informations recourir ?

Pour HENRY & Al., (2001:36) « l'objectif de la rédaction de procédures consiste à expliquer dans un langage directement accessible, qui fait quoi, où, quand, comment et pour quelle fin ». En effet le manuel englobe la transcription d'un savoir organisé. Plus une activité est complexe, plus elle fait appel à des enchaînements structurés et standardisés, plus elle est susceptible d'être décrite sous formes de procédures.

Le manuel de procédures sert à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs et à «raconter» le fonctionnement de l'organisation.

La fonction première du manuel de procédures est de faire connaître les règles, les méthodes, et les séquences mises en œuvre. Chaque agent peut les consulter pour une prise de connaissance instantanée des modalités d'exécution de ses missions.

2- Un support pédagogique

Le manuel de procédures comme support pédagogique représente à la fois:

* Un aide-mémoire pour le 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.

Selon HENRY & Al., (2001:39) « la première utilisation possible d'une fiche de procédure est celle d'une simple check-list ». Cette fiche contient un ensemble d'instructions permettant de traiter une situation définie par un évènement initial et un résultat final.

Ce document détaillé constitue un élément essentiel de sécurité. On peut y trouver les indications de diagnostic et de conduite indispensable. Il fournit à l'opérateur des informations qui lui permettront de vérifier s'il est dans la configuration prévue et donc, s'il est en train de suivre la bonne procédure.

* Un outil de formation car théoriquement, la formation des agents relève de leurs supérieurs hiérarchiques. Toutefois, sous la pression du quotidien, ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. L'existence d'un manuel de procédures est un bon moyen de répondre à cette difficulté. Il publie une importante partie des informations nécessaires. Tout en simplifiant la tâche de l'encadrement en établissant une aide au dialogue, les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Si elles existent, les dirigeants doivent toute fois s'assurer de leur diffusion et aussi selon SEKA (CESAG : 2002) « il revient aux responsables d'encourager leur personnel à les lire ».

* Un repère pour l'encadrement pour le simple fait que les fiches de procédures constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques qui ont une idée générale sur les tâches accomplies sous leur ordre. Ils ignorent souvent les détails pratiques car disposant d'une vue générale sur les tâches accomplies sous leur responsabilité. La documentation des procédures

des descriptions dont ils n'auraient autrement qu'une vision abstraite. Ils peuvent prendre ainsi connaissance des tâches exécutées sous leur responsabilité sans craindre de se dévaloriser. Ils ont donc une idée plus claire du fonctionnement de leur équipe et sont ainsi à l'abri de certaines improvisations.

3- Un effet structurant

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. Le manuel de procédures décrivant la répartition des tâches, constitue à clarifier les relations entre services et à éviter certains malentendus. C'est en cela selon SEKA « l'existence d'un cadre réglementaire unique fournit la base d'un système de communication entre elles ».

Par conséquent la direction se trouve moins encombrée de demandes d'arbitrage. Les procédures constituent alors un « langage commun » (Henry & Monkam:2001), qui donne de la fluidité à l'organisation.

Les procédures peuvent être :

- Un instrument de décentralisation qui fixe les méthodes qui sont admises au sein de l'entreprise ce qui rend la présence des responsables auprès des opérateurs moins indispensables. Lorsque la soumission à des règles techniques est bien acceptée par les intéressés, la description rigoureuse et détaillée des tâches constitue une garantie d'efficacité. Les procédures donnent aux exécutants un sentiment de meilleure autonomie.
- Une piste de l'auditeur : en l'absence d'un contrôle continu, les processus les mieux réglés tendent à se dégrader. La fonction d'audit interne est donc essentielle pour soutenir le fonctionnement d'un tel système. L'existence à la fois des procédures et de l'audit conditionne en partie l'attention et le respect qui sont accordés aux règles. Pour l'auditeur, les procédures écrites constituent sa première référence. D'un côté, elles fournissent une piste utile pour ses travaux d'investigation. De l'autre leur absence rendrait le contrôle délicat, voire impossible.
- Un code de conduite : le manuel de procédures définit des comportements, applicables par tous, pour des circonstances réelles, précisées à l'avance.

La valeur de ce code de conduite est entretenue par l'existence des contrôles.

Pour être crédible, il doit également être mis à jour. Les procédures resteront inutilisées si elles ne sont pas prises au sérieux. Cela suppose que chacun entende bien la demande dont elles sont l'expression et donc leur contenu ait été débattu entre les intéressés.

4- Un élément du système de gestion

Dans les entreprises en général où il y a absence de procédures écrites, l'information du personnel se fait souvent par voie de notes de services. Ces notes de services constituent en effet un ensemble disparate de forme hétérogène, contenant des informations de nature diverse. Leur mise à jour est aléatoire et tend alors à constituer un empilement de strates incohérentes entre elles. L'ensemble devient vite contradictoire et lacunaire.

Les notes de services sont volatiles et leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles. La valeur de celles-ci s'affaiblit très rapidement. Elles sont alors réservées aux instructions qui ont une durée de vie limitée. Par contre le manuel apporte une garantie de diffusion et il facilite l'accessibilité des informations. Il constitue une base documentaire, suivie de façon centralisée pour un usage décentralisé.

Une fois que le manuel existe, il forme une base utile pour l'analyse des risques et il peut offrir une aide à des actions de modernisation. La « mise à plat » (HENRY & AL., : 2001) de l'existant constitue en effet un excellent point de départ pour la rationalisation de l'organisation.

Comme pour les logiciels, les procédures font partie du système d'information et de gestion de l'entreprise.

En définitif l'on pourrait dire que les procédures répondent à des besoins divers : mise à plat des savoir-faire incorporés dans l'organisation, support d'information et de formation, aide mémoire individuel, outil d'organisation, référence pour les contrôles, moyen de capitalisation technique, etc.

III Architecture du manuel de procédures

Dans une organisation quelconque, les procédures constituent un même ensemble. Le tout doit composer, autant que possible, une architecture complète et cohérente. Cette cohérence doit être préservée lors des mises à jour. Un changement à l'intérieur des procédures peut entraîner des modifications en cascade auxquelles il faut prendre garde. Il est donc utile de connaître le chaînage des procédures. Le manuel de procédures est divisé en sous-ensembles homogènes. Ceux-ci seront d'abord groupés en fonction des utilisateurs. Pour apporter des retouches sans grand dommage au manuel, il faut bien connaître son architecture qui comprend le plan type, la fiche de procédure et la fiche de tâche.

1- Le plan type

Selon HENRY & Al., (2001: 55) le manuel de procédures est subdivisé en trois (3) parties.

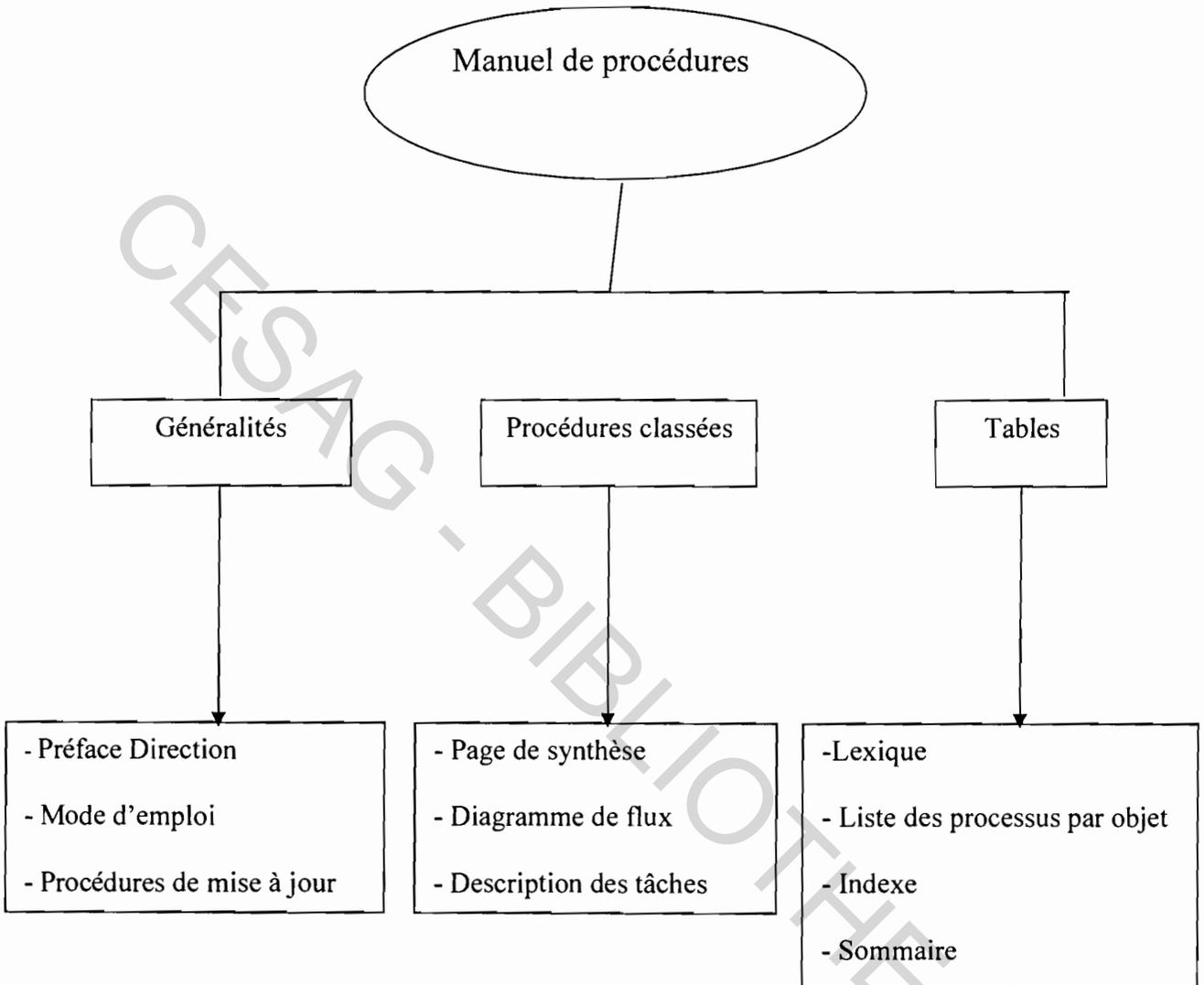
La première partie comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. Cette partie se retrouve en tête de chaque volume. L'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel. 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.

La deuxième partie 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. Selon les besoins, on peut éventuellement ajouter des fiches techniques.

La troisième partie renferme des documents annexes. Cette partie comprend surtout des listes de procédures qui peuvent être présentées selon leur ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index).

Les trois parties essentielles donnent le plan type suivant :

Figure n° 1: Plan type du manuel de procédures



Source: A. Henry & Al., (2001 :57)

2- La fiche de procédure

La fiche de procédure qui contient un ensemble d'instructions se décompose en trois parties.

Au premier niveau ; la présentation synthétique qui renferme les éléments suivants:

- L'objectif et les principales caractéristiques de la procédure,

- Les services émetteurs (rédacteur, vérificateur, validation),
- La liste des destinataires,
- L'historique des mises à jour.

Au second niveau: la description proprement dite de la procédure se présente sous la forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâche. C'est à ce niveau que se trouve l'essentiel des informations concernant la procédure.

- Déroulement chronologique,
- Les noms des intervenants (individus ou services),
- Le contenu des tâches,
- Les consignes d'exécution,
- L'indication des supports utilisés.

Au troisième niveau on a:

- La description détaillée des règles techniques,
- La reproduction des supports utilisés.

Dans le manuel de procédures, l'ensemble des opérations traitées dans l'entreprise est découpé en:

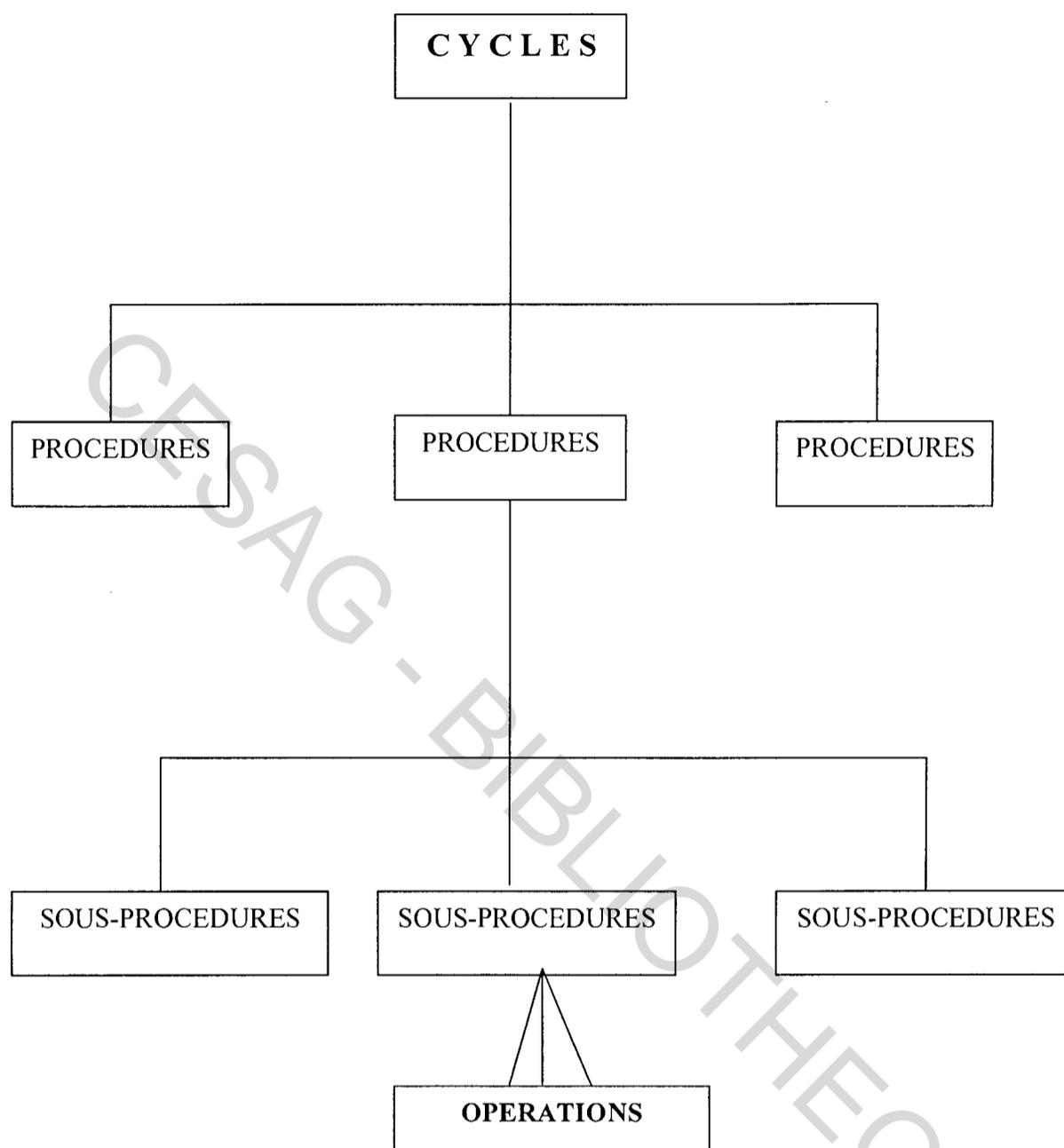
Cycles: qui correspondent aux activités de l'entreprise,

Procédures ou en sous procédures qui décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle. Quand les procédures sont longues, elles peuvent être découpées.

Opérations: elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

La structure et la présentation du manuel des procédures se présentent comme suite:

Figure n°2: Architecture classique du manuel de procédures



Source : Ngary Sow ; codex 2004

3 La fiche de tâche

La fiche de tâche est très capitale pour le manuel. Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser ; ou celles-ci sont présentées dans leur succession chronologique. La fiche de tâche donne une réponse explicite aux questions : Qui fait quoi et comment?

Le texte rédigé doit être fonction de ceux qui sont chargés d'exécuter le travail. Il doit être compréhensible par une personne qui n'a pas connaissance de la procédure.

Le fiche de tâche permet de trouver au premier coup d'œil les acteurs concernés (opérateurs, services ou directions concernés) ; le nom des intervenants doit être immédiatement visible.

Elle permet également de comprendre l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transforment.

IV La formalisation

L'élaboration d'un manuel de procédures doit respecter un certain nombre de principes de base à savoir la forme, le style et la qualité, la forme graphique et des « bornes précises» (Aboulaye Barro, CESAG 1999).

1 La forme

Selon Thioye (CESAG: 1998) « le fond et la forme du manuel de procédures constituent des aspects importants. Au niveau de la forme, il faut choisir la forme la mieux appropriée. Il est préférable d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles pour des questions de mise à jour».

En effet le manuel qui est un document physique est constitué souvent de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles. Il se présente sous la forme, pour chaque tome pour des besoins de mises jour, d'un classeur à feuillets amovibles. Il est mentionné sur chaque feuillet :

- La date d'élaboration de la procédure,
- La date d'approbation,
- La date de modification (éventuellement).

La forme suivante peut être adoptée:

- . Découper le manuel de procédures en cycle d'activités,
- . Affecter un code de préférence alphabétique,
- . Chaque document inséré dans un cycle doit rappeler la référence principale et recevra un numéro d'ordre séquentiel,
- . Chaque document sera paginé et portera une date de création, la mention «originale» ou «mise à jour» et le nombre total de pages qu'il comprend,
- . Chaque page comportera toutes ces références.

2 La qualité et le style

Les manuels répondent à des besoins divers et ont toujours un rôle pédagogique. Ils doivent être rédigés dans un langage aisément accessible à tous les utilisateurs.

La présentation graphique du document est importante. Il est en général divisé en parties autonomes, différenciables par le style et la typographie. Cette partition du texte sert à hiérarchiser l'information et faciliter différents modes de lecture : parcours rapide, apprentissage détaillé, mémorisation des points clés, recherche d'une confirmation, etc.

Selon Henry & Monkam (2001: 60) « pour être opérationnelles, les procédures doivent être

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

En ce qui concerne le style, les procédures ne doivent présenter aucune ambiguïté quant à leur compréhension et de ce fait le texte doit être accessible avec les caractéristiques suivantes :

- 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.

Ainsi donc le style rédactionnel doit être simple, clair et homogène. Il faut utiliser un vocabulaire connu de tous. Il convient d'écartier tout ce qui peut être source d'incompréhension ou de confusion; pour cela il est conseillé d'éviter:

- Les notes de bas de page,
- Les phrases à double négation,
- Les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étrangers,....
- Généralement, les mots qui peuvent être lus de travers.

3 La forme graphique

Plus un mode opératoire est complexe, plus il est utile d'introduire des représentations graphiques et des schémas. Un dessin ou une photographie en dit plus qu'un discours. Les illustrations sont précieuses pour ceux qui ont une mémoire visuelle et aussi apportent un complément par rapport au texte. « Dans les organisations, les manuels s'adressent à un grand nombre de personnes et il est nécessaire d'utiliser un nombre réduit de symboles et d'icônes de compréhension simple » (Aboulaye Barro, CESAG : 1999).

Les représentations schématiques (diagrammes de flux, logigrammes, etc.) font appel à différents systèmes de symboles, exprimant les étapes usuelles d'une procédure: accomplissement d'une tâche, circulation d'un document, condition logique, classement d'un dossier, etc. Lorsque le manuel s'adresse à des utilisateurs nombreux, l'on a intérêt à se limiter à un nombre réduit de signes simples, indépendants des habitudes des spécialistes. 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. Leur message risque d'être définitivement scellé.

4 Les bornes d'une procédure

Selon JONHNSON Akuetey (CESAG :1999) « la procédure est constituée d'une suite d'opérations standards s'effectuant dans une même séquence de temps et destinées à décrire les modalités d'exécution et des tâches les responsabilités des différents intervenants ».

La procédure vise à décrire, pour une situation ou un événement donné, les tâches que les acteurs doivent exécuter, selon quel ordre, de quelle manière, avec quels moyens et enfin aboutir à quels résultats. Elle est bornée en amont par un événement initial qui est un fait réel, dont la venue a pour effet de déclencher l'exécution d'une procédure et en aval par un ou plusieurs résultats qui est un fait réel de même nature que l'événement, à la différence près qu'il termine une procédure au lieu de la déclencher. Il peut être d'ailleurs le déclencheur d'une autre procédure.

V. Définition des orientations du manuel de procédures

La délimitation du manuel consiste à:

- ressortir avec l'accord de la Direction les objectifs principaux assignés au manuel de procédures. En effet les motivations qui animent la Direction en faisant appel pour la conception d'un manuel de procédures sont de se conformer aux dispositions réglementaires du SYSCOA et d'améliorer par la même occasion la gestion comptable et administrative de la société.
- déterminer le champ d'application du manuel : il s'agit d'identifier les opérations du cycle, les fonctions, les tâches et postes de travail qui sont concernés par les procédures, identifier aussi les destinataires du futur manuel,
- fixer le contenu du futur manuel tout en donnant la liste des informations que chaque objectif spécifique doit comporter,
- déterminer sa forme : pour les besoins de mise à jour et les insertions ultérieures, il est conseillé d'utiliser les classeurs à feuilles amovibles,
- avoir sa structure c'est à dire une fois le contenu et la forme du manuel bien cernés, il ne reste qu'à composer sa structure afin de faciliter et d'entamer sa rédaction.

VI. La rédaction du manuel de procédures

Elle est l'une des phases les plus difficiles dans l'élaboration du manuel parce qu'elle aboutit au produit final qui sera mis à la disposition des utilisateurs. Elle doit être formulée dans un langage accessible à tous les intervenants potentiels. Il est souvent indispensable de constituer un lexique

pour garantir une homogénéité de vocabulaire entre les rédacteurs s'il y en a plusieurs (Abdoulaye Barro; CESAG - 1999).

Il s'agit ici d'examiner les modalités du travail de rédaction proprement dit.

Une description des tâches de rédaction donne en effet une vue concrète du processus à gérer.

Selon HENRY & Al., (2001: 77) le processus de rédaction comporte deux (2) phases subdivisées en six (6) étapes:

La phase de préparation

- Dressage de la liste initiale,
- Définition d'un code de classement,
- Préparation des dossiers par procédure.

L'enquête par procédure

- Etablissement d'une description globale,
- Réalisation des interviews et la rédaction,
- Contrôle de la validité des écrits.

Pour la phase de préparation, il faut tout d'abord faire un inventaire c'est à dire établir une liste de procédures. Il peut être fait par l'équipe chargée de la rédaction. Les premières difficultés apparaissent au niveau du découpage des processus. La première liste ainsi constituée permet d'effectuer un classement des futures procédures en sous-ensembles. Chaque rédacteur doit établir un dossier de travail pour chaque procédure dont il a la charge.

Au niveau de l'enquête par procédure, une description globale est faite. Pour chaque procédure, le rédacteur effectue un entretien avec en général le responsable du service concerné ou un chef d'équipe qui possède une vision complète de la procédure. Les interviews et la rédaction représentent l'étape de la formalisation des procédures. Chaque rédacteur va procéder, dossier par dossier aux interviews pour avoir une connaissance précise de chacune des procédures. Il rassemble également les documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale. Les documents rédigés font l'objet d'une validation. La rédaction se fait en commun entre rédacteurs et utilisateurs, notamment les personnes interviewées. Ensuite dans un second stade,

l'équipe de rédacteurs procède à une validation d'ensemble afin de s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. Cette étape prend fin avec la diffusion du manuel dans l'entreprise.

VII. Projet

L'élaboration d'un manuel de procédures doit faire l'objet d'une démarche organisée. Comme pour tout nouvel investissement, la rédaction des procédures doit se gérer comme un projet. Pour tout projet, il faut une organisation et une mise en œuvre.

Selon HENRY & Al., (2001: 134) «l'élaboration d'un manuel de procédures repose simultanément sur l'engagement et la responsabilité du sommet de l'organisation ».C'est en cela selon Seka (CESAG : 2002) le projet de rapport doit être soumis à la direction générale de l'entreprise pour validation.

Il faut donc un engagement et une volonté visibles et légitimes de la tête de l'organisation pour l'élaboration d'un manuel

La participation des intéressés et la mobilisation du sommet se complètent. Il faut aussi des bons rédacteurs.

1 L'organisation du projet

Selon Aboulaye Barro (CESAG : 1999) « l'organisation consiste à mettre en place une structure organisationnelle et un système de coordination des ressources des activités pour réaliser les objectifs de l'organisation ».

Le manuel de procédures est un outil de gestion, indispensable au management et ayant un rôle pédagogique; pour cela avant de commencer son élaboration il est indispensable de mener une réflexion préalable. Dans un 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. Il importe de préciser les besoins des utilisateurs et de sérier les objectifs que l'on veut poursuivre. La conception du manuel va donc dépendre de ce à quoi les intéressés le destinent.

La préparation du projet est organisée de la manière suivante :

* La réflexion préalable

- Mise en rapport des attentes et des coûts,
- Définition des objectifs,
- Premier inventaire des procédures.

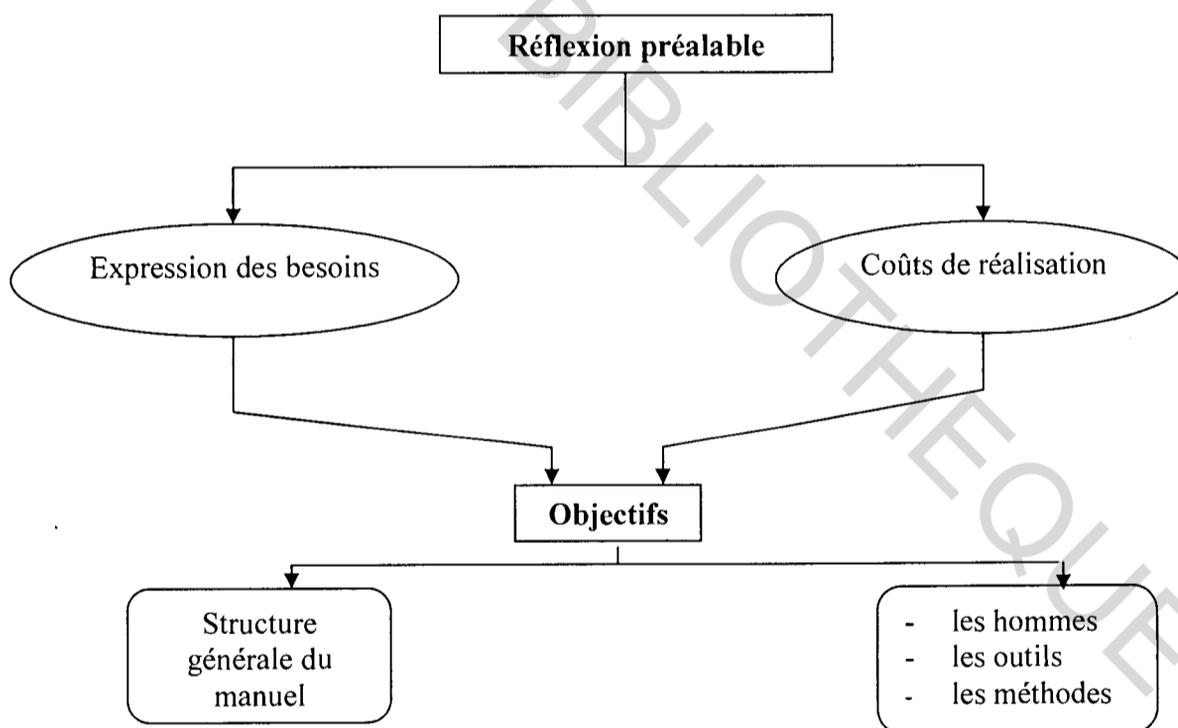
* Les équipes

- Mise en place d'une équipe projet,
- Choix des rédacteurs,
- Recherche d'un éventuel consultant extérieur.

* Les outils et les méthodes

- Outils bureautiques,
- Démarche générale de travail,
- Planning du projet.

Figure n°3: la préparation du projet



Source: Henry & Al. (2001 : 98)

2 La mise en œuvre

A ce stade, nous disposons de tous les éléments nécessaires pour décrire le processus complet d'un projet de rédaction de procédures. On a les différentes étapes qui se succèdent, depuis la préparation (réflexion préalable, recherche d'un éventuel appui externe, initialisation), jusqu'à la diffusion finale et à la mise en place d'une cellule chargée de mise à jour et de la gestion du manuel.

VIII Validation et diffusion

Les ultimes étapes de l'élaboration d'un manuel de procédures sont la validation et la diffusion

1 La validation

Selon Seka (CESAG : 2002) «la validation représente la première étape de mise en œuvre du manuel de procédures, la validation préalable de la Direction Générale pouvant être assimilée à une opération de livraison ».

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de vérification et de contrôle. On distingue principalement deux grandes étapes de la validation:

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

La seconde se situe plus largement au niveau de l'entreprise à un échelon plus général. Elle porte sur la validité et sur l'organisation des méthodes de travail en cours et aussi vise à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. A ce niveau on essaie de faire des connections horizontales entre les directions. Ce rapprochement permet de vérifier l'homogénéité des procédures et leur exhaustivité. Du même coup, il sert à contrôler les connections entre procédures et la cohérence de l'ensemble ainsi constitué.

A la suite de cet assemblage, on est conduit à :

- . Modifier des procédures qui, bien que similaires, sont prescrites sous des formes non cohérentes selon les directions,
- . Corriger certaines descriptions, afin que les résultats annoncés correspondent bien à l'entrée des procédures suivantes,
- . Ajouter des procédures qui auraient été oubliées notamment à l'interface entre deux services ou deux directions,
- . Revoir les procédures redondantes ou incohérentes entre elles,
- . Homogénéiser les présentations,
- . Une fois ces ultimes vérifications terminées, la cellule de rédaction doit se préoccuper d'assembler les volumes et de les diffuser.

2 La diffusion

Selon Aboulaye Barro (CESAG : 1999) « après toutes les phases de rédaction et après approbation par les dirigeants, il est nécessaire d'assembler toutes les fiches en un ou plusieurs volumes et de les diffuser ».

A moins que la question de la diffusion des procédures ait été définie fiche par fiche, la cellule doit établir, en accord avec les directions concernées, la structure des volumes et leur niveau de diffusion. Tous les utilisateurs potentiels doivent avoir un accès facile et direct aux manuels les concernant.

La crédibilité du manuel suppose que la première diffusion soit faite sous la responsabilité de la direction. La sensibilisation vise à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Cette sensibilisation peut nécessiter l'organisation de séminaires s'adressant aux responsables de service. Ceci permettrait une réflexion collective sur la philosophie du contrôle, ainsi que des degrés d'autonomie qui doivent nécessairement être laissés aux opérateurs dans la mise en application des textes.

IX Le manuel de procédures et le contrôle interne

Comme élément constitutif du dispositif du contrôle interne, le manuel de procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation des procédures. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Ngary Sow (codex: 2004). L'auditeur dans l'accomplissement de sa mission, a besoin d'une démarche prudente et réfléchie. Pour cela il doit effectuer son contrôle sur la base de quelque chose c'est à dire doit s'appuyer sur l'existence de procédures internes à l'entreprise. Dans l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise, la phase préliminaire consiste en une revue des procédures. A ce niveau, l'existence d'un manuel permet une rapide et une meilleure prise de connaissance du système de 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 ainsi une garantie que les opérations ou transactions qu'il contient sont fiables. Une telle appréciation peut, dans le cadre d'un audit externe, amener à la formulation d'une opinion favorable sur la fiabilité et la sincérité des comptes.

L'objectif que poursuit l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur celui-ci pour l'élaboration des procédures. Le contrôle interne est la base d'élaboration du programme de contrôle des suggestions constructives à faire au client pour améliorer ses procédures.

L'auditeur doit utiliser le manuel de procédures pour apprécier les procédures du cycle de la trésorerie. Cette étude selon Thioye (CESAG : 1998) « permet de prévenir sous un angle pratique sur tous les concepts, principes et méthodes d'évaluation du contrôle interne ».

CHAPITRE III: Approche méthodologique d'élaboration d'un manuel de procédures

Cette approche constitue la construction d'un modèle théorique d'analyse permettant d'élaborer un manuel de procédures du cycle de la trésorerie. Le modèle retenu dans le cadre de notre travail de recherche met en exergue des variables qui l'influencent. Leur analyse permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui seront formulées sur les relations entre le manuel de procédures et ses variables indépendantes.

I. La construction d'un modèle théorique d'analyse

La construction d'un modèle théorique d'analyse consiste à déterminer les variables qui influencent l'élaboration d'un manuel de procédures.

Pour l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie nous avons choisi une variable dépendante et trois (3) variables indépendantes au regard de la revue de littérature.

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

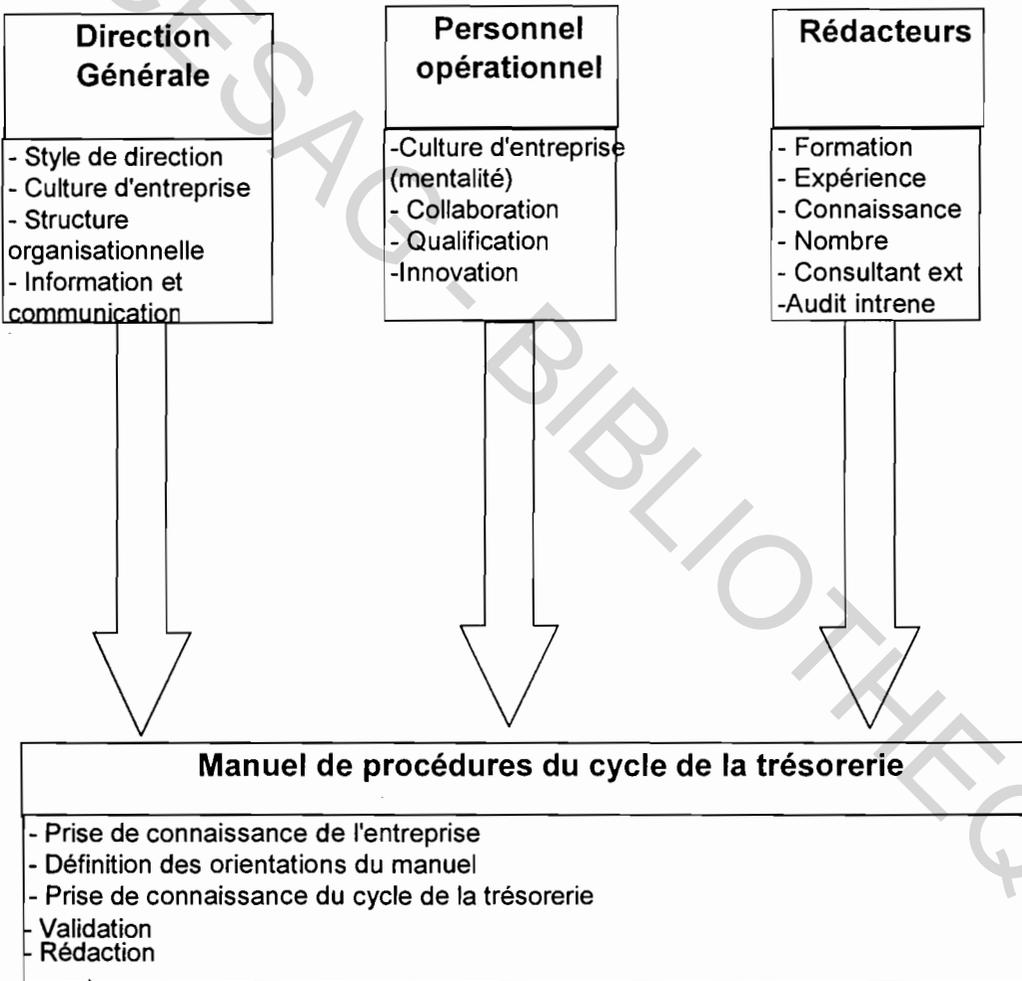
- Prise de connaissance de l'entreprise,
- Définition des orientations du manuel,
- Prise de connaissance du cycle de la trésorerie,
 - La validation
 - La rédaction

Les variables indépendantes sont :

- La Direction Générale
- Le personnel opérationnel
- Les rédacteurs

La figure suivante représente le modèle d'analyse de ces différentes variables.

Figure N°4 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous-même

1 Les variables d'analyse

Lors de la création d'un nouveau manuel, on a intérêt à organiser sa rédaction, ne serait-ce que pour mieux garantir la cohérence finale. Aussi sa validation représente la première étape de mise en œuvre. Par rapport à l'élaboration nous avons retenu ces deux (5) variables comme composantes essentielles du manuel de procédures.

1.1. La variable dépendante : le manuel de procédures

Par définition, le manuel de procédures est un document qui décrit de manière formelle toutes les tâches et les opérations exécutées dans une organisation. Pour son élaboration il faut une prise de connaissance de l'organisation, une définition de son orientation, une prise de connaissance du cycle de la trésorerie, sa rédaction et enfin sa validation. Par rapport au manuel de procédures, nous avons retenu ces cinq variables comme composantes de son élaboration.

1.2 Les variables indépendantes

Comme variables indépendantes on a la Direction Générale, le personnel opérationnel, et les rédacteurs.

La Direction Générale

Pour l'élaboration d'un manuel de procédures, « elle suppose un engagement visible et légitime de la tête de l'organisation» (HENRY & Al., 2001: 133); c'est à dire la Direction Générale. Pour la création d'un nouveau manuel, il faut l'accord préalable des dirigeants qui doivent définir les objectifs et le contenu de celui-ci. Il est donc important pour nous d'analyser le style de direction, la culture d'entreprise, la structure organisationnelle, l'information et la communication qui sont des fonctions qui relèvent de la Direction et qui ont une influence sur les procédures mises en place et à mettre en place.

Le personnel opérationnel

Le manuel de procédures doit être avant tout une aide pour les acteurs. Il permet de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles. L'efficacité des procédures dépend de l'équilibre des relations entre les acteurs à qui elles sont destinées.

La fiabilité d'un processus repose d'abord sur la qualité et sur la collaboration des équipes qui exécutent les consignes et qui aident à en améliorer la formalisation. Aussi l'application des consignes dépend du savoir-faire des équipes. Et le développement de ce savoir-faire dépend de la qualité de la vie collective. Cette qualité de vie est nécessaire pour inciter les acteurs à discuter les procédures et à contribuer à leur amélioration. Ici la culture de l'entreprise et la collaboration que l'on a choisies comme les dimensions de cette variable peuvent influencer le manuel de procédures.

Les rédacteurs

La mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures réclame une démarche prudente et réfléchie. Elle est une des phases les plus difficiles dans l'élaboration du manuel parce qu'elle aboutit au produit final qui sera mis à la disposition des utilisateurs. De ce fait, il faut que les rédacteurs soient à la hauteur de cette tâche. Ceux-ci doivent avoir une bonne formation, une expérience requise et des connaissances approfondies en matière de mise en place de procédures.

2. Les dimensions

Le style de management

Selon COOPERS & LYBRAND (2000:41) «la philosophie et le style de management ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risque accepté. En revanche, dans la société ayant un style de management plus conventionnel, les responsables s'appuient davantage sur les procédures écrites».

La mise en place d'un manuel de procédures repose tout d'abord sur l'engagement de l'équipe dirigeante (Directeur Général). Sa qualité et sa réussite dépendent donc du style de management appliqué dans l'entité.

La culture d'entreprise

C'est l'ensemble des normes et procédures appropriées, souvent accompagnées d'un code de conduite, favorisant l'adhésion aux valeurs de l'organisation et le travail en équipe pour la réalisation des objectifs fixés. Elles influencent les membres de l'entité et affectent le fonctionnement du dispositif du contrôle interne.

Structure organisationnelle

C'est le cadre dans lequel les activités planifiées, exécutées, contrôlées et suivies entraînent la réalisation des objectifs généraux. Elle fait ressortir la répartition des fonctions et des tâches, la définition et la délégation de l'autorité. Elle influence donc l'élaboration du manuel de procédures.

Information et communication

Selon COOPERS & LYBRAND (2000:83) «L'information doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les styles d'information produisent entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité».

Les systèmes d'informations doivent être au service des utilisateurs, de sorte que ceux-ci puissent assumer les responsabilités en ce qui concerne l'exploitation, à la présentation des informations financières, au respect des lois et des règlements. La communication et systèmes d'information étant indissociablement liés ont une incidence sur l'élaboration du manuel de procédures.

La collaboration

C'est le fait que le personnel opérationnel adhère de façon totale quant à l'élaboration du manuel de procédures. Il doit s'associer car la description des tâches lui incombe. Chaque opérationnel

doit donc être capable et disponible à fournir les informations relevant de ce qu'il fait comme tâche dans l'entité. La collaboration influence donc l'élaboration du manuel.

La formation

C'est l'action de former ; en un mot de se former, processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant.

Expérience

Connaissance acquise par une longue pratique jointe à l'observation.

Connaissance

C'est le fait d'avoir une idée approfondie de l'entreprise à savoir sa technologie, ses produits, ses politiques, ses objectifs, son historique, son organisation et son environnement (YAZI, 2004).

II. Les hypothèses de recherche

Suite à la revue de littérature en ce qui concerne la recherche d'une démarche propice à l'élaboration d'un manuel de procédures du cycle de la trésorerie, nous formulons certaines hypothèses. Elles définissent les relations entre nos variables indépendantes retenues et notre variable principale.

Hypothèse 1: La mise en œuvre d'une opération de rédaction des procédures repose simultanément sur l'engagement et la responsabilité du sommet de l'organisation et aussi sur l'adhésion des opérationnels.

Hypothèse 2 : Il faut que les rédacteurs soient aptes à transcrire les informations saisies.

En s'appuyant sur ces hypothèses tout au long de notre démarche, nous allons chercher à ressortir l'implication de la Direction et celle des opérationnels et voir la capacité rédactionnelle des rédacteurs.

Au regard de ces hypothèses formulées, il sera tout au long de notre démarche de confirmer ou d'infirmer celles-ci.

Il s'agira précisément:

- de voir si la Direction Générale s'est impliquée de façon totale dans la mise en œuvre de ce manuel,
- déterminer l'adhésion effective des opérationnels,
- de savoir l'aptitude des rédacteurs à pouvoir rédiger les procédures.

III. Les méthodes et les outils de collecte de données

1 Les méthodes de collecte de données

Pour l'élaboration d'un manuel de procédures, la participation des intéressés et la mobilisation énergétique du sommet, loin d'être contradictoires, se complètent. En fait pour sa conception, il faut l'adhésion de la Direction et des opérationnels.

La collecte de donnée a été effectuée auprès des principaux concernés suivants :

- Directeur Financier qui est le responsable de toute la direction financière.
- Assistante Financière qui tient la caisse de l'entreprise, traite les salaires du personnel, fait le suivi et paiement des factures, tient les livres des comptes "trustee".
- Chef Comptable qui est le responsable de la comptabilité SYSCOHADA et comptabilité USGAAP(United State Generaly Accounting Accepted Principle). Il est chargé de toutes les opérations d'enregistrement.
- Comptable qui aide le Chef Comptable
- Agent de Bureau qui est à la réception, fait la reprographie, la frappe.
- Le coursier.

2. Les outils de collecte de données

En ce qui concerne les outils de collecte de données, nous nous sommes référés aux deux démarches possibles de l'auditeur (Jacques RENARD, 2002: 309)

Les outils d'interrogation qui nous ont aidés à formuler des questions ou à répondre à des questions que nous nous sommes posés sont :

- Le questionnaire,
- L'interview.

Les outils de description qui ne présupposent pas de questions particulières, mais nous ont aidé à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées, ce sont :

- La grille de séparation des fonctions et des tâches,
- L'observation physique,
- Le diagramme de circulation,
- Analyse documentaire.

2.1. Le questionnaire

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Il est élaboré par l'auditeur externe mais le responsable de l'organisation peut faire des suggestions; cela lui permet de recueillir des informations qui l'aideront dans son contrôle. L'accent doit être mis sur le questionnaire du contrôle interne comportant essentiellement des questions fermées.

Ce questionnaire liste les contrôles qui doivent être opérés pour s'assurer de la fiabilité des procédures.

Grâce à cet outil, l'on va poser des questions à l'équipe dirigeante ainsi qu'aux opérateurs ; ce qui permettra une appréciation du contrôle interne et une meilleure orientation de la mission.

Les diverses questions en ce qui concerne le cycle de la trésorerie peuvent porter sur :

- l'exhaustivité de l'enregistrement des encaissements des recettes et des paiements,
- l'existence des recettes réelles de l'entreprise,
- l'exhaustivité de l'enregistrement des recettes et des paiements sur la bonne période,

- l'évaluation correcte des recettes et des paiements,
- la comptabilisation correcte des recettes et des paiements,
- les risques de détournement des recettes et des paiements.

2.2. L'interview

C'est l'un des outils les plus importants en matière de description des tâches des opérationnels au sein d'une entité.

L'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc. et de divulguer la teneur de l'entretien.

C'est aussi une technique d'analyse privilégiée pour tout diagnostic rapide d'une situation ainsi que dans la conduite de certains types de missions comme l'évaluation du management, l'appréciation d'une décision ou la mise en place de procédures. Elle doit rester brève, deux heures au plus, car elle demande une grande tension d'esprit; elle doit être préparée tant au plan logistique qu'au plan thématique (Aboulaye BARRO, Cesag 1999).

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

Les interviews doivent être effectuées auprès des différents responsables. Elles doivent aussi être portées non seulement sur des questions fermées mais aussi des questions ouvertes, ce qui permettra aux intéressés de s'exprimer librement sur la fiabilité et la pertinence des dispositifs.

Les questions administrées tournent autour :

- des objectifs généraux définis par la Direction Générale par rapport aux opérations de trésorerie,
- du respect des procédures existantes et la bonne application,
- de l'existence d'un système d'information adéquat qui permettrait des contrôles à différent niveau, .
- de l'existence d'une organisation adéquate.

2.3. La grille de la séparation des fonctions et des tâches

Selon Jacques RENARD (2002:336), la grille d'analyse des tâches ou grille de la 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.

Elle nous a permis une appréciation sincère des fonctions et des tâches; ainsi de vérifier si la séparation des tâches incompatibles est respectée.

Elle présente l'avantage d'avoir à première vue une idée sur le cumul des fonctions.

2.4. L'analyse documentaire

Elle permettra non seulement d'avoir des informations sur l'importance des opérations de trésorerie, mais aussi de mieux connaître la société à travers son fonctionnement, son activité principale, son secteur d'activité, sa nature juridique ainsi que son organisation et son fonctionnement.

2.5. Les flow-charts

Le flow-charts ou le digramme de circulation 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 figuratif, donc facile à lire et à comprendre,
- * C'est un document logique qui amène à se poser ce type de questions 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,
 - * Il est très statique,
 - * Certains détails de l'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.

2.6. L'observation physique

L'observation physique c'est le fait que l'auditeur parte sur le terrain par exemple dans une usine, visiter un secteur commercial ou aller dans un autre bureau en vue de regarder les gens travailler.

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.

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

- Les processus pour déceler aisément les insuffisances ou les dysfonctionnements,
- Les biens; c'est l'inventaire,
- Les documents; là la gamme des observations possibles est quasi infinie,
- Les comportements des gens au travail, Il existe deux (2) grandes catégories d'observation :

- L'observation directe qui permet le constat immédiat du 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.

IV. Démarche méthodologique d'élaboration d'un manuel de procédures

La démarche utilisée en ce qui concerne l'élaboration du manuel de procédures est la suivante :

- * la prise de connaissance générale qui consiste en la collecte d'informations jugées nécessaires pour la compréhension de l'entreprise dans son ensemble,
- * Définition des orientations du manuel,
- * Prise de connaissance du cycle de trésorerie qui renferme la prise de connaissance proprement dite, l'appréciation du contrôle interne (prise de connaissance du système, vérification de l'existence du système, évaluation préliminaire, contrôle de l'application permanente et l'évaluation définitive),
- * la rédaction qui consiste à l'élaboration des procédures,
- * la validation qui est la première étape de mise en œuvre du manuel de procédures est faite par la Direction Générale,
- * la diffusion et la mise à jour : la diffusion doit être faite à grande échelle par la Direction et la mise à jour doit être faite en fonction des changements de procédures.

Conclusion de la première partie

Le manuel de procédures comme tout écrit décrivant le mode de fonctionnement attendu du système, assure la pérennité de la compréhension du système de contrôle interne. Il est donc jugé nécessaire voire obligatoire par les organisations professionnelles. Aussi le législateur est venu en appui à celles-ci en consacrant l'obligation d'établissement du manuel à travers divers textes légaux.

Ainsi, la formalisation écrite des procédures est devenue pour les entreprises une préoccupation et une nécessité absolue. Elle permet aux entreprises un gain d'efficacité énorme. La rédaction du manuel de procédures conserve toujours un caractère complexe qui seul le travail d'équipe peut y remédier.

Au delà du cadre théorique, nous allons l'appliquer à présent au cycle de la trésorerie de Azito Energie.

DEUXIEME PARTIE

Elaboration du manuel de procédures, Application au cycle de la trésorerie

Introduction de la deuxième partie

Les outils de gestion ont été longtemps considérés comme réservés à l'Occident. De nos jours, ils font de plus en plus leur apparition dans l'environnement africain. En effet les entreprises africaines ont pris conscience de leur nécessité.

C'est dans cette optique que la zone UEMOA a recommandé de façon conventionnelle le manuel de procédures comme le document qui contribue à préserver la fiabilité du système de contrôle interne. Il permet de:

- décrire les procédures prévues suivant des modalités qui lui assurent une utilisation durable et collective ;
- garantir la bonne compréhension du système et de l'application correcte des procédures prévues.

Pour le manuel de procédures, il s'agira de voir si les activités sont sous contrôles. En d'autre terme voir si les risques de détournements de fraudes et d'erreurs sont minimisés.

Le cycle de la trésorerie étant au carrefour de toutes les activités de l'entreprise, est exposé à ces nombreux risques.

Azito Energie n'est pas en reste de cette situation. Il est donc important pour cette entité de mettre en place un manuel de procédures du cycle de la trésorerie pour maîtriser voir minimiser ces différents risques.

L'approche méthodologique pourra nous servir de base dans l'élaboration du manuel de ce cycle.

Notre travail sera axé sur :

- la présentation d'Azito Energie à savoir son historique, son évolution et son organisation ;
- la description et évaluation ;
- l'élaboration des procédures du cycle de la trésorerie ;
- les recommandations.

CHAPITRE I: Présentation d'Azito Energie

Dans ce chapitre nous allons nous atteler à faire connaître l'entreprise qui a servi de cadre de recherche à travers sa présentation qui renferme son historique, son évolution et aussi son organisation générale.

Pour mémoire, la centrale thermique que gère l'entreprise est localisée dans un village situé dans l'une des communes de la ville d'Abidjan. Ce village se nomme AZITO. C'est donc ce nom qui a été attribué à l'entité étudiée.

I Historique et évolution

Dans le cadre du programme de développement durable de la Côte d'Ivoire, le Gouvernement ivoirien a décidé en 1997 de faire construire la centrale thermique d'AZITO pour faire face aux enjeux suivants:

Répondre à la forte croissance de la demande d'énergie électrique en Côte d'Ivoire;

Utiliser le gaz naturel national, dont les récentes découvertes de gisement assurent ;

l'indépendance énergétique du pays;

Faire de la Côte d'Ivoire la principale nation exportatrice d'électricité en Afrique de l'ouest.

D'une puissance actuelle de 300 MW et à terme de 450 MW, la centrale thermique est la plus puissante d'Afrique de l'ouest, la plus moderne et la plus performante par sa technologie.

Elle fournit plus du tiers de l'électricité produite en Côte d'Ivoire et permet non seulement d'assurer son indépendance énergétique, mais aussi d'exporter de l'électricité.

1. Présentation du projet

La Centrale Thermique d'Azito est le deuxième projet IPP (Producteur Indépendant d'Energie) en Côte d'Ivoire. Elle est située aux environs d'Abidjan, la capitale économique de la Côte d'Ivoire et doit son nom au village proche du site. Le projet est lancé en juin 1997 par un consortium réunissant ABB et IPS. En avril 1998, EDF (Electricité De France) a rejoint le consortium. L'investissement du projet représente environ 223 millions de dollars, destinés à

financer une centrale thermique alimentée au gaz d'une puissance de 288MW (convention Azito) et une ligne de transmission pour distribuer le courant (CCEM).

2. But et mission d'Azito Energie

La société anonyme Azito Energie a été créée le 31 juillet 1997, en conformité avec les lois ivoiriennes. La mission d'Azito Energie est de construire, exploiter, gérer et maintenir la centrale selon les modalités décrites dans la convention signée le 5 septembre 1997 et approuvée par l'Etat de Côte d'Ivoire le 15 juillet 1998. Cette convention, signée pour une durée de 24 ans, est entrée en vigueur en novembre 1998. Dans cette convention, Azito Energie se charge de produire de l'énergie électrique qu'elle fournit à l'Etat de Côte d'Ivoire à partir de gaz naturel.

3. Construction de la centrale

La construction de la centrale a commencé en juillet 1998. La première phase est constituée par la mise en service d'une première turbine d'une puissance de 144MW. Celle-ci a été confiée à l'exploitant Azito O&M pour exploitation commerciale le 17 mars 1998.

La deuxième phase (mise en service de la deuxième turbine de 144MW) a été terminée en février 2000. Il est prévu la construction d'une troisième phase de même capacité que les précédentes.

4. L'exploitation de la centrale

Azito Energie a confié l'exploitation et la maintenance de la centrale à Azito O&M, société anonyme ivoirienne. La mission d'Azito O&M est de satisfaire en délai, coût et qualité, les exigences de son client par la mise à la disponibilité d'une énergie respectueuse de l'environnement. Les objectifs majeurs assignés à l'exploitant sont:

- une disponibilité annuelle toujours supérieure à la valeur contractuelle,
- une capacité annuelle au-dessus de la valeur garantie,
- un rendement thermique annuel meilleur par rapport à la valeur garantie,
- accident du travail,
- respect de l'environnement.

Les objectifs et les buts ci-dessus sont régulièrement évalués chaque année en présence de l'Etat, du propriétaire Azito Energie et de l'exploitant du réseau CIE.

5. Structure financière de la société

L'investissement total des deux premières phases du projet, y compris les lignes de transmission associées, représentent 223 millions de dollars des Etats-Unis. Le financement du projet est assuré par les actionnaires et par des emprunts contractés auprès d'Institutions Financières de Développement (SFI, CDC, BAD, FMO, DEG et la Banque Mondiale).

II. L'organisation générale

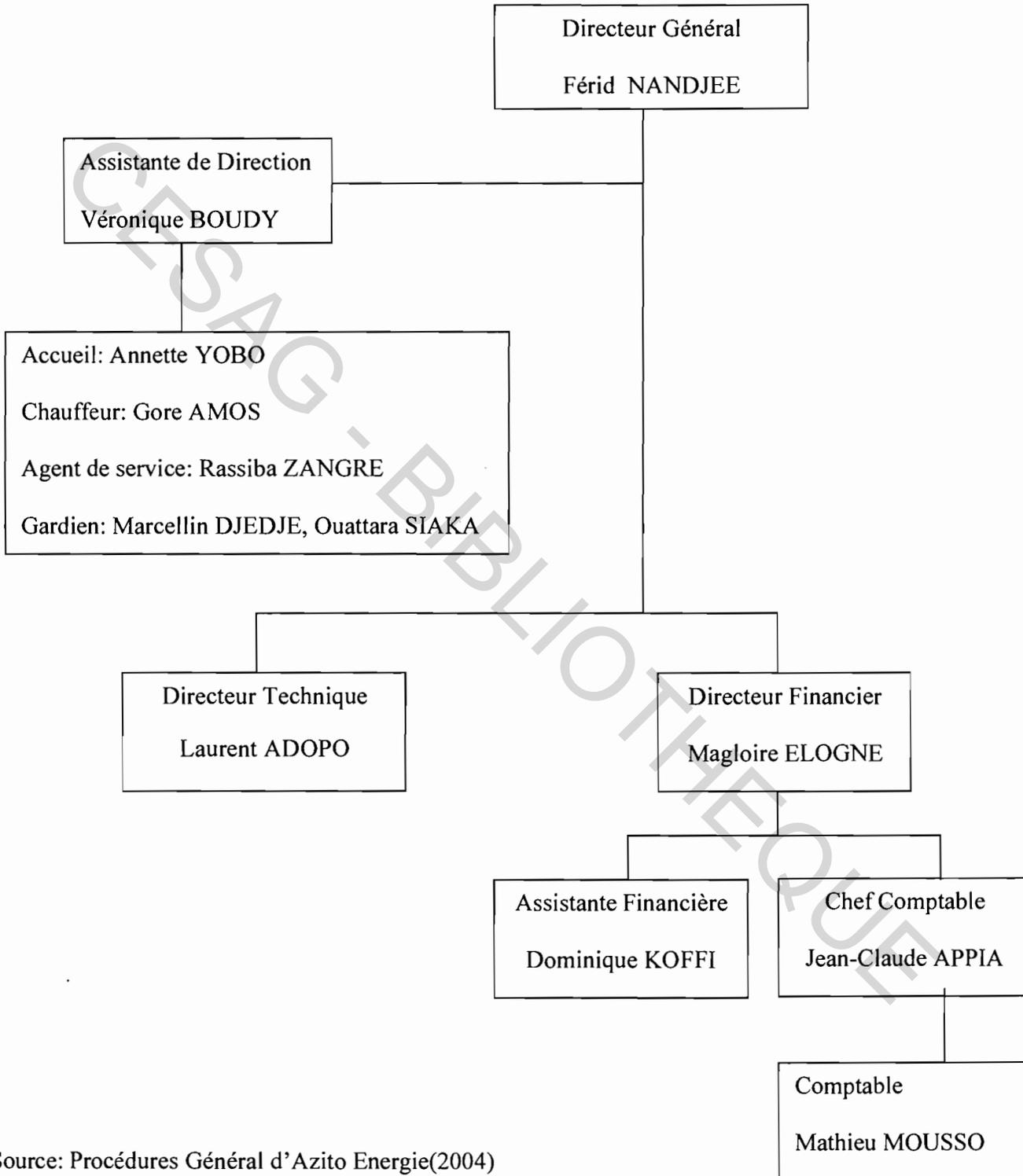
Azito Energie est dirigée par un Conseil d'Administration chargé de la définition des grandes politiques et du suivi de toutes les opérations qui en découlent.

A côté du conseil d'Administration, nous avons trois Directions: Direction Générale, Direction Financière, Direction Technique.

1. Structure organisationnelle

Elle reflète l'activité de l'entreprise. L'organigramme se présente comme suit:

Figure n°5: Organigramme d'Azito Energie



Source: Procédures Général d'Azito Energie(2004)

2 Les attributions

En sa séance du 16/11/98, le Conseil d'Administration a déterminé comme suit les pouvoirs de la Direction Générale, de la Direction Financière et de la Direction Technique.

2.1. Direction Générale

Elle est dirigée par le Directeur Général qui est chargé de représenter la société vis-à-vis des tiers, d'organiser et de diriger les services administratifs et commerciaux de la société, signer la correspondance. Il coordonne non seulement l'ensemble des activités locales d'Azito Energie en Côte d'Ivoire mais aussi les relations avec le Concessionnaire du service public. Il prépare les documents des Conseils d'Administration avec le Directeur Financier. Il assure les relations avec les administrations Ivoiriennes impliquées dans le projet (BNETD, Ministère de l'Energie, Ministère de l'Economie et des Finances).

Le Directeur général est assisté dans ses fonctions par une Assistante de Direction qui est chargée de l'administration du personnel, du secrétariat général, des assurances. En plus elle s'occupe de la communication ainsi que du réseau informatique.

2.2. Direction technique

Elle est sous le contrôle du Directeur Technique. Il établit et met en œuvre la stratégie d'exploitation et de maintenance selon les termes de la Convention AZITO ainsi que la politique environnementale, d'hygiène et de sécurité de la société. Il passe en revue et analyse les rapports d'exploitation soumis par l'exploitant.

23. Direction Financière

Ce service est sous le contrôle du Directeur Financier qui est aidé dans ses fonctions par l'Assistante Financière, le Chef Comptable et un Comptable.

Le Directeur Financier est le responsable de l'établissement du budget annuel. Concurrément avec le Directeur Général, le Directeur Financier est responsable de la gestion des contrats de financement et des relations avec les bailleurs de fonds.

Le Directeur Financier est en charge de tous les fonds et titres de la société, a la responsabilité de les endosser pour les déposer ou les collecter quand nécessaire et de les déposer au crédit de la société dans les banques ou autres dépositaires que le Conseil d'Administration pourra désigner. Il signe tous les documents commerciaux au nom et pour le compte de la société. Il assure le contrôle de l'ensemble des opérations de trésorerie.

L'Assistante Financière assiste le Directeur Financier tout en exerçant les tâches suivantes : tenue de la caisse, traitement des salaires du personnel, suivi et paiements des factures, gestion de la trésorerie et rapprochements bancaires des comptes trustee. Quant au Chef Comptable, il est responsable du logiciel de comptabilité, ainsi donc il tient la comptabilité SYSCOHADA et la comptabilité USGAAP. Il s'occupe également des rapprochements bancaires des comptes d'opérations. Celui-ci est aidé dans ses tâches quotidiennes par le Comptable.

Cette direction s'occupe de tout ce qui concerne les rentrées et sorties de fonds et aussi bien de leur enregistrement dans les comptes respectifs. Il produit les états financiers en tenant compte des exigences du SYSCOHADA et de celles de l'USGAAP.

La Direction Financière inclut la gestion des actifs et des engagements de l'entreprise. Pour cela, elle élabore des stratégies et des plans d'acquisitions des ressources. Aussi elle surveille et contrôle la position de la trésorerie.

A travers donc son cycle de la trésorerie, la Direction Financière planifie l'allocation des fonds disponibles aux opérations courantes et autres emplois et remboursement des créances et des investissements.

Cette direction comprend généralement les fonctions regroupant les relations avec les autres institutions financières, les relations avec les actionnaires concernant la gestion des ressources à court terme, les paiements des intérêts et dividendes et la gestion des dettes et des devises étrangères.

De part sa nature et le volume de ses opérations, cette direction à travers son cycle de trésorerie présente d'énormes risques qu'il convient de minimiser en mettant en place des procédures opérationnelles afin de réduire ceux-ci. Pour cela il faut décrire et évaluer le dispositif existant.

Chapitre II: Description et évaluation

Il s'agira pour nous de parler de façon générale des opérations de trésorerie d'Azito Energie ensuite de décrire les procédures opérationnelles de trésorerie et par la même occasion de les évaluer.

I. Les opérations de trésorerie

1. Les objectifs

Les opérations de trésorerie au niveau d'Azito Energie sont essentiellement axées sur les encaissements qui se font uniquement par virements bancaires et les décaissements qui se font par espèces, chèques et par virements bancaires.

1.1. Les opérations d'encaissements

Compte tenu de la nature de ses activités, de l'enjeu des investissements et de son client (Etat de Côte d'Ivoire), Azito Energie encaisse uniquement par virements bancaires. Ces encaissements concernent le recouvrement des factures convention Azito (CA) et la facture Contrat Clés En Mains (CCEM).

1.2. Les opérations de décaissements

Ce sont les opérations qui assurent d'une part le fonctionnement courant de la société et d'autre part le remboursement des emprunts contractés auprès des bailleurs de fonds. Pour le fonctionnement quotidien de la société, elles concernent les achats de biens et services et le paiement des salaires. Les opérations de décaissements sont effectuées en espèces, par chèques ou par virements.

De nombreux objectifs sont assignés à ces opérations:

* l'exhaustivité et la réalité des encaissements et des décaissements,

- * l'assurance que toutes les recettes sont régulièrement encaissées et la minimisation des cas de détournements de recettes,
- * l'assurance d'un correct suivi des règlements effectués et éviter les cas de détournements par règlement de dépenses fictives,
- * la sécurité des encaissements et des décaissements pour éviter les pertes de ressources et l'arrêt des travaux,
- * la disponibilité de fonds pour faire face aux dépenses immédiates de la Centrale.

2. L'organisation

Les opérations de trésorerie d'Azito Energie sont pilotées par le Directeur Financier qui a sous sa responsabilité une Assistante Financière qui tient la caisse et fait le suivi des comptes bancaires, un Chef Comptable et un Comptable pour les enregistrements.

2.1. Les encaissements

Comme mentionné plus haut, les encaissements de la société se font uniquement par virements. En effet après l'établissement de la facture Convention Azito et celle du Contrat Clés En Mains par l'Assistante Financière, Azito Energie les envoie à l'Etat de Côte d'Ivoire pour paiement au plus tard le 5 de chaque mois. L'Assistante Financière vérifie entre le 8 et le 13 de chaque mois à l'aide du progiciel Citi-Direct (consultation électronique) que les comptes appropriés ont enregistré les paiements des factures. Elle remet le relevé bancaire à la comptabilité pour enregistrement.

2.2. Les décaissements

Certaines dépenses quotidiennes d'exploitation et le paiement mensuel des salaires d'une partie du personnel se font par espèces. Azito Energie a adopté un mode de gestion de caisse à fonds fixe, plafonné à la somme de cinq cent mille (500 000) francs CFA. Les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder la somme de cent mille (100 000) francs CFA. La nature des opérations pouvant être réglées par la caisse devra être précisée par le Directeur Financier. La caissière tient un carnet de caisse prénuméroté. Les transactions sont enregistrées au fur et à

mesure des sorties et des entrées de fonds. Le contrôle mensuel de la caisse est le fait du Directeur Financier ou du Chef Comptable. Tous les fournisseurs locaux sont payés par chèques. Les chèques sont établis par l'Assistante Financière, signés et visés par le Directeur Financier et en cas d'absence par le Directeur Général.

La majorité des décaissements au niveau de la société est faite par virement. Elle porte sur les frais de personnel, les fournisseurs étrangers et les remboursements des emprunts.

II. Description des procédures opérationnelles de trésorerie à Azito Energie

1. Le waterfall

C'est un mode spécial de gestion de la trésorerie que Azito Energie a mis en place de commun accord avec les bailleurs de fonds. Compte tenu de l'enjeu des investissements, il est opportun de sécuriser les entrées et les sorties d'argent. Le waterfall est un document mensuel à travers lequel la société donne l'ordre à ses banquiers d'effectuer des décaissements en cascade. Il est composé de deux parties (une partie en FCFA et une autre en USD).

Le waterfall contient plusieurs comptes:

- les comptes spécialisés reçoivent à l'exception du compte de revenus à leur débit des flux venant du compte de revenus correspondant aux besoins estimés du mois et crédités pour faire face aux engagements prévus sur ces comptes.
- Les comptes de revenus reçoivent à leur débit les paiements de l'Etat et les intérêts créditeurs, sont ensuite utilisés pour alimenter les autres comptes.

Le waterfall est confectionné avant le 10 de chaque mois par l'Assistante Financière tout en tenant compte des recettes provenant des factures (CA et CCEM) et des dépenses du mois en cours (service de la dette, dettes fournisseurs, budget de fonctionnement).

Ensuite elle établit une note explicative appelée notice O&M. Ce document est approuvé et signé par le Directeur Financier. L'Agent de bureau envoie par fax le document signé à la Citibank Londres et à la SG qui se charge d'analyser et d'approuver en le contre signant. Enfin elle l'expédie aux différents intéressés.

❖ Waterfall en FCFA

Le principe est que chaque 1^{er} du mois tous les soldes des comptes d'Azito Energie sont à zéro. Le virement fait par la CIE (mandatée par l'Etat de Côte d'Ivoire) sur la base de la facture Convention Azito (partie FCFA) vient se positionner autour du 10 de chaque mois sur le compte revenus d'Azito Energie se trouvant à la CitiBank Abidjan. La banque se charge de redistribuer ces fonds (avant le 14 de chaque mois) dans d'autres comptes créés par la société (comptes de transfert) en se référant au waterfall du mois:

- Compte O&M (Opération et Maintenance)
- Compte de taxes
- Compte de conversion.

Le montant ainsi viré dans le compte O&M est reviré dans le compte de l'exploitant Azito O&M et /ou dans le compte d'exploitation courant d'Azito Energie.

Le compte de revenus CFA après avoir été viré dans les comptes de dépenses (O&M, taxes....) est soldé par le transfert dans le compte de conversion plus intérêt créditeur qui lui est transféré dans le compte de revenus en USD d'Azito Energie se trouvant à la CitiBank de Londres.

La date d'exécution du Waterfall en FCFA est avant le 15 de chaque mois et est mentionnée sur celui-ci.

❖ Waterfall en USD

A la CitiBank de Londres, Azito Energie détient un compte de revenus et des comptes spécialisés. Le virement fait par la CIE sur la base de la facture Convention Azito (partie USD) et la facture CCEM (uniquement en USD) vient se positionner autour du 10 du mois tout d'abord dans le compte revenus USD. Ce même compte est alimenté par le reliquat de la CitiBank d'Abidjan et aussi (rémunération des comptes). L'ensemble va être dispatché dans différents comptes spécialisés à partir du dernier jour ouvrable du mois qui est la date de l'exécution du Waterfall en USD. Comme comptes il y a:

- Compte O&M (Opération et Maintenance)
- Comptes de taxes
- Compte de dettes
- Compte de distribution etc..... (voir annexe N°1)

Après l'exécution de la cascade, le compte revenus doit être vidé de son contenu par transfert au compte de distribution.

2. Les encaissements

Les opérations d'encaissement concernent le règlement des deux factures (CA et CCEM) de l'Etat de Côte d'Ivoire et s'effectuent uniquement par virements. La société à travers une convention fournit de l'électricité à l'Etat de Côte d'Ivoire. Elle adresse chaque mois une facture dénommée facture Convention Azito (CA) à l'Etat avec copie CLE. Une partie doit être payée en FCFA et l'autre en USD. Pour la deuxième facture uniquement en USD, l'Etat de Côte d'Ivoire a demandé à Azito Energie de réaliser la construction du réseau de transport associé à la Centrale d'Azito et de le lui céder sous forme d'une vente à tempérament. Ce contrat est communément appelé : Contrat Clés En Mains (CCEM).

Le prix du marché doit être payé par L'Etat de Côte d'Ivoire en 149 mensualités à compter du 1^{er} août 1998 jusqu'au 1^{er} décembre 2014 (inclus). Le montant de la facture est fixe et invariable: 508 473 USD. La CIE a reçu un ordre irrévocable de payer pour le compte de l'Etat les factures d'Azito Energie.

L'Assistante Financière pour l'exécution du Waterfall pour la partie F CFA, vérifie par consultation électronique entre le 8 et le 13 de chaque mois afin de savoir si le virement est effectué; dans le cas contraire, elle joint la trésorière de la CIE afin de savoir les raisons du retard et le notifie par courrier à la Direction Générale. Si le virement est fait, elle avise le Directeur Financier pour information et transmet le relevé bancaire à la comptabilité pour enregistrement.

3. Les décaissements

Azito Energie a trois modes de décaissements : le mode des décaissements par le biais du waterfall, par chèques pour règlement des factures fournisseurs et par la caisse.

3.1. Les décaissements par waterfall

Le virement bancaire fait par la CIE avant le 10 de chaque mois dans les comptes d'Azito Energie en FCFA et en USD est reparti dans des comptes de transfert avant d'être redistribué dans les différents comptes de dépenses spécialisés et selon les dates d'exécution du waterfall. L'exécution du waterfall pour la partie FCFA est faite entre le 8 et le 13 du mois par l'Assistante Financière qui transmet à la Direction Financière pour vérification. Pour la partie USD, l'Assistante Financière obtient les montants définitifs des décaissements après paiement des factures en USD. Elle procède à une mise à jour deux jours avant le dernier jour ouvrable du mois; ensuite elle expédie le waterfall définitif à la CitiBank de Londres et à la Société Générale (SG) un jour avant le dernier jour ouvrable. Ainsi la CitiBank Londres l'exécute le dernier jour ouvrable (en date de valeur). L'Assistante Financière transmet les relevés bancaires à la comptabilité.

3.2 Les décaissements par chèques pour le règlement des factures fournisseurs

Ces décaissements concernent les dépenses de fonctionnement de la Centrale. Les besoins sont exprimés par le demandeur à travers une demande d'achat (DA) qu'il adresse à son responsable de service pour approbation. Ce dernier appose sa signature après analyse de la nécessité et la transmet à l'Assistante de Direction qui à son tour la vise pour indiquer son accord de principe. La demande est ensuite remise au Directeur Financier pour accord définitif et en cas d'absence de ce dernier, au Directeur Général. L'Assistante de Direction demande les devis ou les factures pro forma à, au moins trois (3) fournisseurs déjà connus, et établit le bon de commande (BC) en trois exemplaires. Le devis ou la facture pro forma, la DA et le BC sont ensuite transmis au Directeur Financier et en cas d'absence au Directeur Général pour approbation. Après approbation l'original du BC est envoyé au fournisseur et une copie à la Direction Financière. Dès livraison des biens commandés, l'Agent de Bureau réceptionne la facture, l'original du BC et le bon de livraison (BL). Une copie de la liasse est remise à la comptabilité et les originaux à l'Assistante Financière pour paiement. Le Chef Comptable prépare un état récapitulatif des propositions de paiements des factures fournisseurs arrivées à échéance tout en examinant la situation de trésorerie et soumet au Directeur Financier pour approbation. Ensuite l'Assistante Financière

établit les chèques, les transmet avec les différentes liasses afférentes au Directeur Financier et en cas d'absence au Directeur Général pour signature. L'Agent de bureau se charge de les distribuer.

Le règlement des factures se fait par programmation mensuelle (deux règlements effectués dans le mois: le 1^{er} et le 16 de chaque mois) sauf cas exceptionnels (jardinier, carburant, sécurité). Par contre les factures d'eau, d'électricité et de téléphone doivent être réglées tout en respectant la date d'échéance figurant sur la facture.

Tout paiement de facture nécessite soit la signature du Directeur Général soit celle du Directeur Financier ou les deux signatures à partir d'un montant de 5.000 USD.

Tout chèque émis en règlement des factures fournisseurs doit être barré.

3.3. Les décaissements par caisse

La caisse est détenue par l'Assistante Financière. Avant de savoir la manière dont les décaissements se font par caisse, il est opportun de connaître comment elle est approvisionnée. En effet Azito Energie a adopté un mode de gestion de caisse fixe, plafonné à la somme de cinq cent mille (500 000) francs CFA. Avant tout approvisionnement, la caissière procède à un inventaire de caisse et transmet les supports justificatifs des opérations de caisse au Chef Comptable, elle établit le chèque au nom du coursier. Le chèque est signé par le Directeur Financier et en cas d'absence par le Directeur Général. La caissière réceptionne les fonds retirés par le coursier et inscrit le montant dans le carnet d'entrée de caisse.

Les paiements par caisse sont les décaissements effectués par la caissière pour faire face aux dépenses courantes. Le demandeur remplit une fiche de sortie provisoire de caisse. L'Assistante de Direction vise la demande pour les dépenses dont elle détient les montants et le Directeur Général ou le Directeur Financier approuve la demande pour les acomptes, avances, et les prêts. L'Assistante Financière remet les fonds et reçoit les pièces justificatives au plus tard 24 heures après. Elle inscrit le montant dans le carnet de sortie à trois feuillets tout en le signant et aussi en le faisant signer par le demandeur. Le premier feuillet est remis à la comptabilité, le deuxième au

demandeur et le troisième sert de souche. Elle annule la demande provisoire en barrant en rouge le montant ensuite elle range les pièces de caisse dans le chrono de caisse.

Le personnel peut aussi déposer un chèque à la caisse en contre partie d'espèces.

Il est important de savoir la situation de la caisse, pour cela la société à travers le Directeur Financier effectue un contrôle de l'encaisse chaque fin de mois.

4. Protection et conservation des valeurs

L'Assistante Financière qui détient la caisse a la responsabilité de la conservation et la garde des espèces et des carnets de chèques de la société. Les carnets de chèques non encore utilisés ou en service et les espèces sont gardés dans un tiroir fermé à clé. L'Assistante Financière garde les carnets de chèques ensuite tient et conserve les valeurs en caisse. Les opérations de caisse sont couvertes par une police d'assurance.

5. Contrôle de la caisse

A ce niveau, l'Assistante Financière saisit le brouillard de caisse, le classe dans le classeur de caisse et transmet à la comptabilité. Le Chef Comptable procède à l'inventaire physique et signe la feuille d'inventaire. Le Directeur Financier effectue un deuxième contrôle tout en comparant le solde théorique du grand livre au solde réel et contre signe la feuille d'inventaire en cas d'accord, sinon le Chef Comptable et l'Assistante Financière recherchent les écarts.

6. la comptabilisation

Elle concerne:

- la comptabilisation des opérations de caisse et de banque où l'on ne fait que les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements-paiements) intervenus,

- le suivi des comptes de liaison qui renferme les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes,
- le contrôle des avoirs en caisse et dans les banques, il comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse et de rapprochement des opérations comptabilisées et celles enregistrées par la banque pour un compte donné.

En ce qui concerne les factures fournisseurs, le Comptable appose le cachet d'imputation comptable et procède à la saisie tout en inscrivant le numéro informatique sur les factures. Le Chef Comptable effectue un contrôle ensuite édite le journal des achats et le Comptable range les pièces dans le chrono des achats. Pour les factures clients, le Chef Comptable fait tout d'abord un suivi extra comptable des factures et appose le cachet d'imputation. Le Comptable procède à la saisie tout en inscrivant le numéro de saisie informatique et édite le journal des ventes.

Pour les opérations de caisse et banque toutes les tâches de comptabilisation sont effectuées par le Comptable mais seulement le Chef Comptable approuve.

Chapitre III: Elaboration des procédures du cycle de la trésorerie

Dans ce dernier chapitre de notre étude, nous allons dans un premier temps proposer une démarche pratique d'élaboration du manuel où nous mettrons en exergue la démarche suivie en passant de la prise de connaissance générale à l'élaboration des procédures et nous démontrerons conformément au modèle d'analyse en quoi les variables indépendantes ont influencé l'élaboration du manuel de procédures à travers l'implication du personnel et l'aptitude des rédacteurs. Dans un deuxième temps, nous présenterons le manuel de procédures proprement dit suivi de recommandations que la Direction pourrait mettre en œuvre.

I. Proposition d'une démarche pratique d'élaboration d'un manuel de procédures

1. Démarche

Comme nous l'avons dit le travail d'élaboration et de rédaction des procédures au sein d'une entité nécessite une démarche prudente et réfléchie. La démarche d'élaboration que nous avons adoptée va de la prise de connaissance de l'entreprise jusqu'à la confection du manuel.

1.1. Prise de connaissance générale

Pour cette étape, notre mission a consisté à avoir une vue générale de l'entreprise pour mieux la cerner du point de vue organisationnel.

Les objectifs recherchés sont entre autres:

* la connaissance du contexte général de l'entreprise : cela nous a conduit à la collecte d'informations que nous avons jugées nécessaires pour la compréhension de l'entreprise pour afin mieux orienter la conduite des travaux d'élaboration du manuel. Les informations recueillies se sont référées à:

- . l'activité de l'entreprise (secteur, produits, etc.),
- . la structure juridique (forme, groupe de sociétés, filiale, etc.),

- . la structure organisationnelle (organigramme),
- . l'environnement.

* identifier et approfondir les domaines concernés par le futur manuel de procédures.

Les méthodes utilisées pour ces informations sont:

- une rencontre formelle avec la Direction Générale pour décrire de façon globale les objectifs du manuel de procédures,
- une analyse documentaire,
- l'interview : elle nous a conduit à établir la liste des personnes à interviewer en collaboration avec la hiérarchie (directeur, chef de service, etc.). En effet il a fallu tout d'abord expliquer au responsable de service concerné les motifs de l'entretien et son mode de déroulement.

Au cours de l'interview, nous avons posé des questions ouvertes qui ont permis de découvrir le sujet et des questions fermées pour l'obtention de certaines précisions.

1.2. Appréciation du contrôle interne

Au niveau du contrôle interne, la démarche a consisté à :

❖ Prise de connaissance du cycle de la trésorerie

Il s'est agi ici de comprendre le fonctionnement du cycle de la trésorerie à travers les entretiens avec les responsables et à une analyse documentaire. Ensuite la saisie des procédures ; ce qui a consisté à faire le découpage du cycle de la trésorerie de l'entreprise sous forme de transactions et à formaliser au maximum les procédures. Cette formalisation a été faite sous la forme de diagramme de circulation (flow chart) et aussi à l'aide d'une description narrative. Ce qui nous a confirmé la bonne compréhension de la succession logique des tâches.

❖ La vérification de l'existence du système

Elle a été faite par le biais des tests de conformité.

Il a été question de vérifier l'existence du système décrit. Nous avons sélectionné deux transactions pour chaque type de procédure décrite en s'assurant du respect des traitements et contrôles importants prévus.

Aussi nous avons examiné certaines pièces (factures CA, factures CCEM, waterfall, sorties de caisse) pour nous rendre compte de l'effectivité des visas, signatures et cachets des responsables habilités.

❖ **Evaluation préliminaire du contrôle interne**

Cette étape à consister à identifier les points forts et les faiblesses que renferment les systèmes à l'aide d'un questionnaire du contrôle interne (voir annexe : 9) et de la grille de séparation de tâche des fonctions (voir annexe : 10). Les faiblesses ont été signalées à la Direction Générale dans un rapport sur le contrôle interne.

❖ **Le contrôle de l'application permanente**

Il a été question de vérifier le bon fonctionnement du système de contrôle interne tout en confirmant ou infirmant les points forts. Pour cela nous avons effectué des sondages.

Les tests ont été effectués sur un échantillon de quatre opérations différentes allant de la confection du Waterfall jusqu'à la comptabilisation. Ces opérations nous ont permis de nous assurer que les contrôles prévus par la société dans ses procédures ont été effectuées de façon correcte par des personnes dûment habilitées.

❖ **L'évaluation définitive du contrôle interne**

Cette étape est consignée dans les annexes n° 11 et 12.

Elle nous a permis d'avoir une connaissance précise de l'ensemble des procédures théoriques et pratiques de la société afin de faire une synthèse sur:

- les points forts à la fois théoriques et réels,
- les points faibles dus à un défaut dans la conception du système,
- les points faibles inhérents à une mauvaise application des procédures.

❖ Forces et faiblesses du contrôle interne

Les procédures existantes doivent faire l'objet d'une évaluation afin de donner une opinion motivée sur leur efficacité.

Au vu de tout ce qui précède, nous allons faire ressortir les points forts et les faiblesses de conception du système afin de porter par la suite une appréciation sur le contrôle interne et de faire des recommandations sur son efficience.

Nous avons fait un rapport de synthèse des discussions avec la Direction relatif aux faiblesses constatées, leurs conséquences, les recommandations et les commentaires du client.

Il faut reconnaître que dans l'ensemble le système de contrôle interne mis en place par Azito Energie est sécurisant.

Malgré cette sécurisation il existe néanmoins quelques faiblesses qu'il convient de mettre en exergue et essayer de les adapter aux nouvelles exigences de gestion.

Les faiblesses constatées vont être accompagnées de recommandations afin de pouvoir atteindre les objectifs cités :

1. Au niveau du paiement par caisse

✓ Annulation des pièces justificatives des paiements par la caisse

Azito Energie n'annule pas les pièces justificatives des paiements par la caisse et les duplicata des titres de paiements ; ceci peut entraîner un double enregistrement au niveau de la comptabilité ou un double usage.

Recommandation

Il faudrait si possible annuler la demande de bon provisoire en apposant un cachet qui aurait la mention "annuler" et un autre sur les pièces justificatives avec la mention "payé par la caisse le". Cette tâche doit être effectuée par l'Assistante Financière.

✓ **Cumul de fonctions**

L'Assistante Financière approuve les justificatifs des dépenses et tient la caisse. Ce cumul peut entraîner des abus éventuels.

Recommandation

Il serait souhaitable que l'agent demandeur remette à l'Assistante de Direction les pièces justificatives de dépenses pour contrôle avant transmission de celles-ci à l'Assistante Financière qui tient la caisse.

✓ **La régularisation des sorties d'espèces**

Azito Energie utilise fréquemment la procédure dite des « bons provisoires » et non régularisation de ces sorties d'espèces. Ces bons provisoires servent dans certains cas à masquer des avances accordés au personnel ou des déficits de caisse.

Recommandation

Il faut un respect scrupuleux du délai pour la régularisation de ces bons et, en cas de non respect de ce délai, il faut imputer le montant dans le compte d'avance de l'agent concerné. Ceci doit être fait par le Chef Comptable.

✓ **Avances, acomptes et prêts au personnel**

Les demandes d'Avances, Acomptes et Prêts au personnel sont signées par la Direction sans examen préalable de l'Assistante Financière qui connaît la situation de chaque demandeur. Cette procédure peut entraîner des abus et la société risque de traîner des prêts sur une longue période surtout que la loi exige que l'employeur ne coupe pas au delà du 1/3 du salaire d'un employé.

Recommandation

Il serait donc préférable que l'Assistante Financière donne son accord de principe avant que la Direction n'approuve la demande.

2. Niveau du contrôle de la caisse

✓ Contrôles effectués

Les contrôles sont effectués par le Chef Comptable qui a le même niveau hiérarchique que la caissière (l'Assistante Financière). Cette situation peut aboutir à une collision.

Recommandation

Le contrôle de la caisse devrait se faire une fois par mois par un supérieur hiérarchique à savoir le Directeur Financier pour plus de crédibilité et aussi faire si possible des contrôles inopinés en cours d'année. Il faut aussi qu'il rapproche les souches des titres de paiement.

✓ La transmission des pièces justificatives au service comptable

L'absence de fixation d'une date de transmission des pièces et des documents justificatifs au service comptable laisse à la caissière la liberté de transmettre à sa convenance ceux-ci. Cette situation retarde la comptabilisation des opérations et empêche l'exercice d'un contrôle correct, l'exhaustivité des enregistrements n'étant pas assurée.

Recommandation

La Direction Générale doit préciser par note de service les périodes de transmission des pièces de caisse et documents de support au service comptable : le délai doit être, à notre avis, d'un à deux jours après l'opération de règlement.

3. Au niveau de la comptabilisation

✓ Les imputations comptables

A Azito Energie, les imputations comptables ne sont pas toutes contrôlées. Les imputations comptables males faites peuvent entraîner à la longue des difficultés dans l'établissement des états financiers annuels.

Recommandation

Il serait donc opportun qu'à part les imputations comptables des opérations de caisse qui ne nécessitent pas assez de fonds, les autres soient soumis à l'approbation du Directeur Financier.

✓ **Enregistrements des pièces comptables**

Les enregistrements des pièces comptables ne se font pas selon des dates prédéterminées. Cette situation peut entraîner des omissions voire même des doubles enregistrements des pièces comptables.

Recommandation

- ✓ Il faudrait que la Direction détermine des dates précises pour les enregistrements de ces pièces et pour chacune des fonctions.

L'appréciation du dispositif du contrôle interne du cycle de la trésorerie de AZITO ENERGIE et la rédaction d'un rapport sur les procédures ont motivé la Direction à vouloir élaborer un manuel de procédures. La volonté de celle-ci est de clarifier les tâches, préciser les délégations de pouvoirs. Tout ceci va permettre une fiabilité de l'information comptable et financière et donc une utilisation optimale des ressources.

Cette initiative nous amène à mettre en place une planification et une supervision des travaux.

1.3. Planification et supervision des travaux de rédaction

Cette étape a consisté à :

- mettre en place une programmation des travaux dans le temps tout en se référant aux moyens techniques et humains de l'entité;
- avoir une vue générale sur l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation;
- prendre en compte les évolutions et modifications de l'entité en actualisant les procédures ;
- ressortir une synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures.

Nous avons pris à peu près deux semaines pour comprendre le système de fonctionnement de AZITO ENERGIE. Et compte tenu de la complexité du cycle de la trésorerie il nous a fallu plus d'un mois pour le maîtriser. Au niveau de la rédaction, deux mois nous ont permis de mettre en place les procédures.

1.4. Elaboration des procédures

Cette rédaction des procédures du cycle de la trésorerie s'est faite sous la supervision du Directeur Financier qui a la responsabilité de ce service. Après les différentes rencontres effectuées avec tous ceux qui interviennent dans ce cycle, la rédaction a consisté à identifier les zones à risques potentiels et à les améliorer.

Plusieurs séances de travail regroupant les agents de Azito Energie intervenant dans le cycle de trésorerie et nous-même ont permis la rédaction des procédures.

Les différentes étapes du travail de rédaction ont consisté :

- de commun accord avec les intéressés, nous avons fait une liste des procédures,
- chaque procédure a fait l'objet d'entretien avec le responsable concerné et aussi les opérationnels,
- après la saisie, une rencontre d'ensemble a eu lieu afin de s'assurer de la cohérence globale du système des procédures.
- Le document ainsi rédigé a fait l'objet d'une validation par la Direction Générale.

2. Implication du personnel et aptitude des rédacteurs dans l'élaboration du manuel

Il s'agit de savoir si la Direction Générale s'est impliquée de façon totale dans la mise en œuvre du manuel ensuite voir s'il y a eu une adhésion effective des opérationnels et enfin chercher à savoir l'aptitude des rédacteurs à pouvoir rédiger les procédures.

2.1. Implication de la Direction Générale

A travers le style de management, la culture d'entreprise, la structure organisationnelle, l'information et la communication, l'on peut ressortir cette implication.

- **Style de management**

La Direction de Azito Energie a toujours eu l'idée de recourir aux méthodes modernes de gestion et aussi être en règle vis-à-vis du SYSCOAHADA. C'est donc cette motivation qui va l'amener à

nous faire appel pour la conception d'un manuel qui lui permettrait d'être plus efficace dans la gestion quotidienne de sa trésorerie.

Le style de management a été très favorable à l'élaboration du manuel en ce sens que la Direction a été ouverte à toutes les doléances que nous lui avons soumises tout au long du travail de rédaction. Son esprit d'ouverture a toujours réglé tous les blocages.

- **Structure organisationnelle**

Elle met en exergue la répartition des fonctions et des tâches, la définition et la délégation de l'autorité.

En effet Azito Energie a défini de façon précise dans les fiches de poste les fonctions et les tâches de ses agents. Ensuite en sa séance du 16/11/98, le Conseil d'Administration a défini les différentes délégations de l'autorité.

Cette situation permet de voir dans l'ensemble l'enchaînement des tâches effectuées au sein de la société. Cette structure permet de définir les principaux domaines d'autorité et de responsabilité ainsi que la création d'une organisation hiérarchique conçue pour faciliter les remontées des informations.

La structure organisationnelle a déjà défini de façon précise les tâches du personnel. Cette situation a donc facilité la description des tâches.

- **Information et communication**

Au sein de l'entité, nous avons constaté que l'information pertinente est identifiée dans des délais raisonnables.

Ces systèmes traitent non seulement des données produites par la société mais également celles émanant de l'extérieur (à travers l'Internet) et qui sont nécessaires à la prise de décisions en matière de conduite des affaires. Ces systèmes ont permis aux employés de comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer au niveau du contrôle interne ainsi que la relation existant entre leur propre activité et celle des autres membres du personnel. Ceci permet de déterminer très rapidement une anomalie, en déterminant les causes, ou prendre des mesures correctives.

En effet le dynamisme de l'information et la communication permet d'avoir tous les renseignements que nous avons voulus. Le système d'information est ouvert à tous. Cette possibilité d'avoir accès à celui-ci, nous a permis de recueillir toutes les informations à tous les niveaux de la hiérarchie, d'où la fiabilité des informations contenues dans le manuel.

- **Culture d'entreprise**

Elle détermine ce qui se passe réellement, quelles règles sont appliquées, détournées ou non respectées.

La Direction de Azito a communiqué ses propres règles d'éthiques. Cette situation empêche les incitations à des pratiques frauduleuses.

L'ensemble des normes au sein de la société sont respectées par tous et tout ceci organisé dans une ambiance telle que le travail en équipe est favorisé. Les normes mises en place par la Direction ont installé une certaine confiance au niveau du personnel à telle enseigne que chacun connaît ses droits et ses devoirs.

2.2. Adhésion effective des opérationnels

Elle est observée à travers l'esprit de la culture d'entreprise et celui de la collaboration.

- **Culture d'entreprise**

Les règles d'éthiques mises en place par la Direction d'Azito, répondent aux préoccupations de l'ensemble du personnel. On a comme exemple un système de prime basée sur la réalisation d'objectifs réalistes. Cet esprit d'encouragement très intéressant pour les opérationnels donne un certain enthousiasme dans l'élaboration de leurs tâches et partant de là, ils sont contents d'expliquer ce qu'ils font. Cette situation nous a permis de vite donc nous familiariser.

- **Collaboration**

Après la rencontre où la Direction a défini notre mission devant les opérationnels, la collaboration avec ceux-ci a été totale. Ils ont été à tout moment disponibles pour les nombreuses

rencontres que nous avons effectuées afin de s'imprégner des procédures. En un mot ils ont été associés à chaque fois (de près ou de loin) lorsque l'on veut obtenir de plus amples informations sur les opérations diverses.

Toutes les informations que nous avons voulues pour le manuel étaient à tout moment disponibles.

2.3. Aptitude des rédacteurs

Pour avoir une aptitude rédactionnelle en matière de manuel de procédures, il faut que les rédacteurs soient bien formés, aient une expérience, des connaissances en la matière et un certain nombre de rédacteurs.

- **Formation**

La formation acquise au CESAG en Audit & Contrôle de Gestion, nous a permis de pouvoir formaliser les procédures. Ceci a été appuyé par la formation de l'Assistante Financière qui a participé à des séminaires de formation sur l'élaboration du manuel de procédures et par celle du Directeur Financier.

L'ensemble de ces différentes formations nous a permis d'avancer rapidement dans notre travail.

- **Expérience**

Certes nous n'avons pas une expérience dans la rédaction des procédures mais avec l'appui de l'Assistante Financière cela a été possible.

- **Connaissance**

A ce niveau, grâce à la prise de connaissance générale de l'entreprise, nous avons eu une idée très approfondie de l'entreprise. Aussi tous les rouages de l'entreprise sont maîtrisés par l'Assistante Financière et le Directeur Financier compte tenu de leurs années d'expérience dans ce secteur d'activité.

A ce niveau, la maîtrise des activités par le Directeur Financier et l'Assistante Financière a permis de vite nous imprégner des réalités de l'entreprise et nous guider dans l'élaboration du manuel.

- **Nombre**

Tout le personnel qui est impliqué dans les procédures de la trésorerie a participé à la rédaction du manuel dans la mesure où, des séances de travail ont fait l'objet de plusieurs avant-projets ce qui a donné un manuel de procédure de consensus et donc fiable.

En conclusions, nous venons de voir que la Direction Générale et le personnel opérationnel se sont réellement impliqués dans l'élaboration du manuel de procédures; ce qui nous permet de dire que les informations contenues dans celui-ci qui suit sont fiables.

II Le manuel de procédures

PRESENTATION DU MANUEL

1. Objectifs

LA société AZITO ENERGIE est l'entité que le gouvernement de Côte d'Ivoire a choisie pour la gestion de la Centrale Thermique qui est le deuxième projet IPP (Producteur Indépendant d'Energie) de l'Etat. La mission de AZITO ENERGIE est de construire, exploiter, gérer et maintenir la Centrale selon les modalités décrites dans la convention signée le 5 septembre 1997 et approuvée par l'Etat de Côte d'Ivoire le 15 juillet 1998.

L'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables au sein de cette entreprise est gage d'une gestion saine, efficace et rigoureuse.

Les principaux objectifs de ce manuel sont les suivants :

- Assurer la régularité, la permanence et la continuité dans le traitement des opérations au sein de AZITO ENERGIE,
- Définir les modalités d'exécution des opérations de AZITO ENERGIE et la répartition des tâches et leurs relations,
- Améliorer la rentabilité et la productivité du personnel,
- Faciliter les opérations de contrôle,
- Accroître la fiabilité de l'information administrative, financière et comptable.

2. Définition

Le présent manuel présente de façon détaillée et précise les tâches relatives aux différentes opérations relevant de la gestion administrative, financière et comptable au sein de Azito Energie. Il s'agit de décrire, pour chaque procédure, les principales actions à entreprendre et les personnes chargées de les exécuter.

3. Contenu du manuel

Dans le présent manuel, les différentes tâches sont regroupées par fonctions. Chaque fonction est décomposée en procédures. Pour chaque procédure, le manuel présente les objectifs de contrôle interne, les règles de gestion et la description des tâches à effectuer ainsi que les personnes concernées par l'exécution.

4. Application et mise à jour du manuel

La mise à jour du manuel de procédures administratives, financières et comptables est du ressort de l'Assistante de Direction qui doit notifier au personnel toute modification par une note de service.

L'Assistante de Direction est aussi garante du suivi et de l'application effective de ce manuel.

Cette mise à jour est facilitée par le type de support (classeur) utilisé pour ce manuel. Il permet de retirer un ou plusieurs feuillets et de les remplacer aisément. Il convient d'indiquer en haut et à droite de chaque feuillet la date de la dernière mise à jour.

Le présent manuel de procédures administratives, financières et comptables est à usage strictement interne à Azito Energie, il s'adresse à tout le personnel, aussi bien les responsables que les agents d'exécution.

AZITO ENERGIE	TRE-	Page
MANUEL DE PROCEDURES	Rédigé par:	
CYCLE TRESORERIE	N° révision:	Date:
<p>OBJET</p> <p>Cette procédure a pour objet la description des opérations relatives aux opérations d'encaissements et de décaissements aussi bien leurs enregistrements.</p> <p>DOMAINE D'APPLICATION</p> <p>Cette procédure s'applique à la société Azito Energie située en Côte d'Ivoire</p> <p>DIRECTIONS CONCERNEES</p> <ul style="list-style-type: none">* Direction financière* Direction Générale		

AZITO ENERGIE	TRE-01	Page 1/2
Cycle : Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure : Encaissement	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Waterfall		
<p><u>Objectifs de contrôle interne</u></p> <p>S'assurer que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les encaissements se font par virements bancaires. - Les partenaires suivent les activités d'Azito de façon régulière. <p><u>Règles de gestion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le waterfall doit être établi avant le 10 de chaque mois par l'Assistante Financière. - Le waterfall doit être accompagné d'une note explicative appelée notice O&M. - Le Directeur Financier doit approuver et signer la notice O&M. - La SG qui est le représentant des bailleurs de fonds doit aussi approuver et contre signer la notice O&M. 		

AZITO ENERGIE	TRE-01	Page 2/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Encaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Waterfall		

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Etablissement	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit le waterfall avant le 10 de chaque mois. - Etablit une note explicative et complémentaire. - Envoie le tout au Directeur Financier pour approbation. 	<p>Waterfall en FCFA Waterfall en USD</p> <p>Notice O&M</p> <p>Waterfall Notice O&M</p>
Approbation et signature	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Approuve et signe le document après vérification et analyse. - Transfert à l'Assistante Financière. 	<p>Waterfall Notice O&M</p> <p>Waterfall Notice O&M</p>
Distribution	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Envoie par Email à CitiBank Abidjan, à la SG. - Transfert à l'Agent de Bureau pour la distribution. 	<p>Waterfall</p> <p>Waterfall Notice O&M</p>
	Agent de Bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Envoie par fax le document signé à la SG. 	<p>Waterfall Notice O&M</p>
Confirmation de la notice par le représentant des bailleurs de fonds	SG	<ul style="list-style-type: none"> - Après analyse, approuve en contre signant le document. - Expédie par fax le document contre signé à Azito Energie, à CitiBank Abidjan, à Citi Bank Londres, à Citi Bank New York et aux différents bailleurs de fonds. 	<p>Notice O&M</p> <p>Notice O&M contre signé</p>

AZITO ENERGIE	TRE-02	Page 1/1
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure : Encaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Encaissements par virement		

Objectifs de contrôle interne

S'assurer que:

- Les séparations de fonctions sont suffisantes.
- Les encaissements sont recensés exhaustivement.
- Le virement de l'Etat comptabilisé correspond à des ressources réelles de la société.
- Le virement de l'Etat est enregistré sur la bonne période.
- Toutes les ressources sont correctement évaluées et rapidement comptabilisées dans les comptes de trésorerie.
- Les virements se font de façon rapide et régulière.

Règles de gestion

- Les encaissements se font par virement bancaire.
- Le contrôle de l'exhaustivité des enregistrements et de la réalité des encaissements s'effectue par l'établissement d'états de rapprochements bancaires périodiques supervisés par une personne indépendante.

AZITO ENERGIE	TRE-02	Page 2/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Encaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Encaissements par virement		

Mode des encaissements

Après réception de la facture Convention Azito et de la facture Contrat Clés En Main au plus tard le 5 du mois, la CIE qui est le représentant de l'Etat de Côte d'Ivoire règle ces différentes factures par virement bancaire avant le 10 du mois dans les comptes d 'Azito Energie en USD et en FCFA.

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Vérification	Assistante Financière	- Vérifie entre le 8 et 13 de chaque mois à l'aide de la Citi-Direct que les comptes revenus en USD pour la Citi Bank Londres et revenus en FCFA pour la Citi Bank Abidjan ont enregistré le paiement des factures.	Consultation électronique
Suivi	Assistante Financière	- joint la trésorière de la CIE (au plus tard le 14 du mois). * Si le virement n'est pas fait à temps. - Notifie le retard par courrier avec copie au Directeur Financier et au Directeur Général. * Si le virement est fait	Virement bancaire Ordre de virement
	Chef comptable	- Vérifie que le montant du Virement correspond à la Facture émise - Tire le relevé bancaire - Agrafe celui-ci à la facture et transmet au chef comptable - Classe l'ensemble dans le chrono de banque en attendant la comptabilisation.	Relevé bancaire Chrono de Banque

AZITO ENERGIE	TRE-03	Page 1/2
Cycle Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Décaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure:		

Objectifs de contrôle interne

S'assurer que:

- Les séparations de fonctions sont suffisantes.
- Les décaissements effectués sont tous comptabilisés.
- Les décaissements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées par la société.
- Tous les décaissements sont correctement évalués.
- Les décaissements sont correctement et rapidement comptabilisés.
- Les carnets de chèques, la caisse et les autres moyens de paiement sont protégés.

Règles de gestion

- Les décaissements (service de la dette, dettes fournisseurs, montant total du budget de fonctionnement) au niveau des encaissements obtenus se font par virement en se référant au waterfall.
- Les décaissements au niveau du budget de fonctionnement de Azito Energie se font par chèques ou par virements et par caisse.
- Définition de pouvoirs limitant strictement le nombre de personnes ayant accès aux chèques et ayant la possibilité de faire des virements.
- L'adjonction à toutes les préparations de règlement de pièces justificatives de paiement.
- L'estampillage systématique de la pièce justificative (avec la mention "payé") de manière à éviter les doubles règlements.
- Le contrôle de l'exhaustivité de la comptabilisation des décaissements par l'établissement d'états de rapprochements bancaires périodiques supervisés par une personne indépendante.

AZITO ENERGIE	TRE-03	Page 2/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Décaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Décaissements par le biais du Waterfall		

Le virement bancaire fait par la CIE avant le 10 de chaque mois dans les comptes d'Azito Energie en FCFA et en USD est reparti dans des comptes de transfert avant d'être redistribué dans les différents comptes de dépenses spécialisés et selon les dates d'exécution du waterfall.

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Exécution du waterfall pour la partie FCFA	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Fait une consultation électronique du compte de revenu (CitiBank Abidjan) entre le 8 et le 13 du mois. - S'assure que la CitiBank a exécuté le waterfall tout en tenant compte de la date qui y est mentionnée. 	Citi Direct Waterfall
Exécution du waterfall pour la partie USD	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie l'exécution des paiements en USD du waterfall et obtient les montants définitifs. - Fait une mise à jour 2 jours avant le dernier jour ouvrable. - Expédie le waterfall définitif après la mise à jour, à la Citi Bank de Londres et à la SG un jour avant le dernier jour ouvrable du mois. 	Waterfall USD Waterfall définitif
	Citi Bank Londres	<ul style="list-style-type: none"> - Exécute le waterfall pour la partie USD le dernier jour ouvrable du mois (en date de valeur). 	Waterfall définitif

AZITO ENERGIE	TRE-04	Page 1/3
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Décaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Règlement des factures fournisseurs		

Objectif de contrôle interne

S'assurer que:

Toutes les factures transmises à Azito Energie en contrepartie des prestations de services effectuées ou des fournitures livrées ont été réglées dans les délais

Règles de gestion

- Le règlement des factures se fait par chèque et par programmation mensuelle (deux règlements effectués dans le mois : le 1^{er} et le 16 de chaque mois) sauf cas exceptionnels (jardinier, carburant, sécurité). Par contre les factures d'eau, d'électricité et de téléphone doivent être réglées tout en respectant la date d'échéance figurant sur la facture.
- L'Agent de Bureau tient le registre de remise des chèques aux fournisseurs dans lequel émargent les bénéficiaires de chèque en précisant les références du chèque, la date de retrait, avant d'apposer le cachet du fournisseur.
- Tout paiement de facture nécessite soit la signature du Directeur Général soit celle du Directeur Financier ou les deux signatures à partir d'un montant de 5.000 USD.
- Tout chèque émis en règlement des factures fournisseurs doit être barré.

AZITO ENERGIE	TRE-04	Page 2/3
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Décaissements	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Règlement des factures fournisseurs		

Étapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Proposition de paiement	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Prépare un état récapitulatif des propositions de paiements des factures fournisseurs arrivées à échéance, - Examine la situation de trésorerie et soumet au Directeur Financier. - Tire à partir du logiciel de comptabilité un échéancier de règlement. 	Etat récapitulatif des propositions de paiements Echéancier
Approbation	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Vise les factures à régler et délivre les « bon à payer » et les transmet à l'Assistante Financière. 	Factures à régler
Préparation des chèques	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Prépare les chèques tout en joignant les factures originales concernées. - Classe le tout dans un parapheur pour signature. 	Chèques et factures Chèques et factures
Signature des chèques	Directeur Financier Ou Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> - Signe les chèques après consultation de la situation de trésorerie et transmet les chèques et les factures avec la mention «bon à payer» se trouvant dans le parapheur à l'Assistante Financière. 	Chèques Signés et factures
	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne et transmet le tout à l'Agent de Bureau 	Chèques Signés et factures

AZITO ENERGIE		TRE-04	Page 3/3
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Décaissements		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Règlement des factures fournisseurs			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou interface
Distribution des chèques	Agent de Bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Fait une copie des chèques et classe le tout dans un parapheur. - Rentre en contact avec les fournisseurs concernés. - Remet les Chèques aux fournisseurs contre émargement dans le registre de remise de chèques ainsi que la copie du chèque. - Remet une copie du chèque et la facture original plus la liasse à l'Assistante Financière qui transmet à la comptabilité pour enregistrement. 	<p>Copie du chèque</p> <p>Chèques et Registre de remise de chèques</p>

AZITO ENERGIE	TRE-05	Page 1/1
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse	N° révision:	Date:
Généralités		

Objectif de contrôle interne

S'assurer:

Du bon fonctionnement de la caisse de Azito Energie en garantissant une gestion rigoureuse et saine, de l'organisation des 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 cinq cent mille (500 000) francs CFA.
- La gestion de la caisse doit être assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables.
- Les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder la somme de cent mille (100 000) francs CFA. La nature des opérations pouvant être réglées par la caisse devra être précisée par le Directeur Financier.
- Un brouillard de caisse à feuillets prénuméroté doit être tenu par la caissière. 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.
- La caissière tient un carnet de reçu prénuméroté pour les encaissements.
- 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 d'entrée et de sortie de caisse détenue par la caissière.
- Le Directeur Financier doit procéder en présence de la caissière à un inventaire tous les mois.

AZITO ENERGIE		TRE-06	Page 1/1
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Approvisionnement de la caisse			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Demande d'approvisionnement de la caisse	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Avant tout approvisionnement de caisse, procède à un inventaire de caisse consigné dans le brouillard de caisse. - Transmet les supports justificatifs des opérations de caisse au Chef Comptable. - Etablit un chèque d'un montant maximum de 500 000 FCFA au nom du coursier. 	brouillard de caisse Justificatifs de caisse Chèque Règles de gestion
	Directeur Général ou Directeur Financier Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Signe le chèque. - Remet le chèque au coursier tout en faisant 2 copies: une pour la caisse et l'autre pour la comptabilité. 	Chèque Chèque
Retrait	Coursier	<ul style="list-style-type: none"> - Retire les fonds de la banque et les remet à l'Assistante Financière. 	
Réception	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionne les fonds et procède à un inventaire des fonds reçus en présence du coursier. - Inscrit l'approvisionnement dans le carnet d'entrée et met l'argent en caisse. 	Inventaire des fonds Carnet d'entrée Caisse

AZITO ENERGIE		TRE-07	Page 1/2
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Paiements par caisse			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Bon provisoire	L'Agent Demandeur	- Remplit une fiche de sortie provisoire de caisse.	Fiche de sortie provisoire de caisse
Approbation	Assistante de Direction	- Vise la demande en ce qui concerne les dépenses courantes dont elle détient les montants.	Fiche de sortie provisoire de caisse
	Assistante Financière	- Donne son accord de principe sur les prêts et acompte.	
	Directeur Financier ou Directeur Général	- Approuve la demande en ce qui concerne les acomptes, avances, prêts et autres.	
Examen des pièces justificatives	L'Agent Demandeur	- Présente la demande provisoire signée à la caissière (Assistante Financière).	Fiche de sortie provisoire de caisse signée
	Assistante Financière	- Note le montant dans un cahier de sortie de caisse provisoire et fait signer celui-ci par le demandeur ensuite remet les fonds.	Cahier de caisse de sortie provisoire
	Agent Demandeur	- Remet à l'Assistance de Direction les pièces justificatives des dépenses dans les 24 heures qui suivent la remise des fonds.	Justificatives des dépenses
	Assistante de Direction	- Fait des vérifications et les transmet à l'Assistante Financière après approbation.	

AZITO ENERGIE		TRE-07	Page 2/2
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Paiements par caisse			
Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Examen des pièces justificatives	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Inscrit le montant réel dans le carnet de sortie à trois feuillets. - Signe et fait signer le demandeur. - Remet le 2ème feuillet au demandeur. - Agrafe le 1er feuillet aux pièces justificatives et le range dans le classeur de caisse qu'elle transmet chaque 2 jours à la comptabilité. - Laisse le 3ème feuillet dans le carnet comme souche. 	<p>Carnet de sortie</p> <p>Carnet de sortie</p> <p>Carnet de sortie</p> <p>Classeur de Caisse</p> <p>Souche du carnet</p>
Annulations des pièces justificatives	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Annule la demande de bon provisoire en inscrivant la mention "annulée". - Annule les pièces justificatives en les annotant à l'aide de la mention "payé par la caisse le....". 	<p>Demande de bon provisoire</p> <p>Pièces justificatives</p>
Conservation des pièces Justificatives	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Range les pièces de caisse reçues dans le chrono de caisse organisé par ordre chronologique d'arrivée des pièces en attendant de les remettre au comptable. 	<p>Pièces de caisse</p>
Chèques personnels	Agent Demandeur	<ul style="list-style-type: none"> - Dépose un chèque à la caisse en contre partie d'espèces. 	<p>Chèque</p>
	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Remplit le papier de remise de chèque qu'elle fait déposer en banque par le coursier et remet l'espèce à l'Agent (retour à l'étape de l'Examen des pièces justificatives). 	<p>Fiche de remise de chèque</p>

AZITO ENERGIE	TRE-08	Page 1/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Contrôle de la caisse		

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Contrôle mensuel	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Saisit les feuillets d'entrée et de sortie dans le brouillard de caisse une fois par semaine, par ordre chronologique de date d'opération. - Classe dans ce même ordre les feuillets dans le classeur de caisse. - Remet le classeur de caisse à la comptabilité pour faire imputer ces pièces et les enregistrer. - Fait un arrêté et un inventaire physique de caisse tout en comparant le brouillard de caisse et l'argent en espèces chaque fin de mois. - Fait un pointage entre sa saisie de caisse Excel et le grand livre. - Signe la feuille d'inventaire. - Remet la caisse au Directeur Financier plus la feuille d'inventaire, pour vérifier et contre signer. 	<p>Brouillard de caisse</p> <p>Classeur de caisse</p> <p>Inventaire physique</p> <p>Saisie Excel Grand livre</p> <p>Feuille d'inventaire</p> <p>Feuille d'inventaire Caisse</p>

AZITO ENERGIE		TRE-08	Page 2/2
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Contrôle de la caisse			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Contrôle mensuel	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Fait un deuxième contrôle physique des espèces entre le 1^{er} et le 3 de chaque mois tout en rapprochant le journal de caisse et l'existant physique. - Compare le solde théorique du grand livre au solde réel. - Contre signe la feuille d'inventaire. 	Journal de caisse Espèces Grand livre
	Chef comptable et l'Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Recherchent ensemble les écarts en cas de désaccord. - Soumettent au Directeur Financier pour savoir la conduite à tenir. 	Feuille d'inventaire
	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit une feuille d'inventaire contre signée par le Directeur Financier, le Chef comptable, l'Assistante Financière. 	Feuille d'inventaire
Contrôles inopinés et contrôle annuel	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Fait un contrôle annuel et des contrôles inopinés. 	Caisse

AZITO ENERGIE		TRE-09	Page 1/1
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Organisation et gestion de la caisse		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Protection et conservation des valeurs			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Garde et conservation des carnets de chèques	Assistante Financière	- Garde les carnets de chèques non utilisés ou en service dans un tiroir fermé à clé.	Carnets de chèques
Tenue et conservation des valeurs en caisse	Assistante Financière Directeur Financier et Assistante de Direction	- Tient et conserve les valeurs en caisse dans une caisse fermée qui se trouve dans un tiroir fermé. - S'assurent une fois l'an que les avoirs en caisse ou les opérations de caisse sont couverts par une police d'assurance appropriée. - S'assurent que le plafond assuré est en conformité avec le maximum des avoirs journaliers.	Valeurs en caisse

AZITO ENERGIE	TRE-10	Page 1/5
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Rapprochements bancaires	N° révision:	Date:
Généralités		

Objectifs de contrôle interne

S'assurer que :

- Les irrégularités consécutives aux opérations de banque sont identifiées et corrigées.
- Le suivi des comptes bancaires et le dénouement des opérations de banque en suspens sont faits régulièrement.

Règles de gestion

- L'état de rapprochement bancaire est un document qui doit être établi mensuellement au plus tard le 15 de chaque mois par l'Assistante Financière en ce qui concerne les comptes trustee à la Citibank Abidjan et Citibank Londres (14 comptes) et par le Chef Comptable pour les comptes d'opérations Société Générale Paris en USD, Citibank en FCFA et la SGBCI (3 comptes).
- 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 Azito Energie.
- L'état de rapprochement bancaire se présente sous la forme d'un tableau à deux parties ; celle de la gauche est réservée aux opérations initiées par la société et celles de la droite sont réservées aux opérations initiées par la banque.
- L'état de rapprochement bancaire doit être systématiquement contrôlé, visé et daté par le Directeur Financier.
- Les états de rapprochements bancaires et les documents ayant servi à leur établissement doivent être classés dans un chrono ouvert à cet effet.

Mise en oeuvre du contrôle

- Le journal de la banque et le relevé bancaire fonctionnent en sens inverse. Une opération de débit dans le journal de la société correspondra à une opération de crédit sur le relevé bancaire; et vice versa.
- Dans la partie gauche réservée aux opérations initiées par la société, les mouvements de débit correspondent à des entrées en banque alors que les mouvements de crédit correspondent à des sorties en banque.

AZITO ENERGIE	TRE-10	Page 2/5
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Rapprochements bancaires	N° révision:	Date:
Généralités		

Mise en œuvre du contrôle (suite)

- Dans la partie droite réservée aux opérations initiées par la banque, les mouvements de débit correspondent à des sorties de banque alors que les mouvements de crédit correspondent à des entrées en banque.
- Les écritures inscrites sur le relevé bancaire, et qui trouvent leur correspondance, d'une part dans le journal de banque (ou dans le grand livre) du mois, et d'autre part sur le rapprochement bancaire du mois précédent, sont pointées et numérotées par ordre chronologique de pointage de part et d'autre avec les mêmes numéros.
- A l'issue de cette première phase, les écritures non pointées sur le rapprochement bancaire du mois précédent sont immédiatement reportées sur le rapprochement bancaire en cours.
- Ensuite, les écritures au débit sur le relevé bancaire et non pointées avec le journal de la banque (ou du grand livre) sont inscrites dans la partie réservée à la société (à gauche) mais au crédit. De même les écritures au crédit sur le relevé bancaire et non pointées avec le journal de banque (ou du grand livre) sont inscrites dans la colonne des débits dans cette partie réservée à la société.
- Les écritures au débit dans le journal de la banque (ou du grand livre) et non pointées sont inscrites dans la partie réservée à la banque (à droite) au crédit. De même les écritures au crédit dans le journal de banque (ou du grand livre) et non pointées sont inscrites au débit dans cette même partie de l'état de rapprochement bancaire.
- En bas du tableau, le solde de la banque et celui de la société doivent être concordants avec la particularité que si le solde de la société est débiteur, le solde de la banque sera créateur et vice versa.

Les actions après les rapprochements bancaires

- Les seules écritures de régularisation à passer dans l'immédiat sont les erreurs détectées dans les livres comptables lors des rapprochements bancaires et les services bancaires tels que les frais sur virement etc. Ces écritures sont à enregistrer sur le mois suivant celui du rapprochement visé par le Directeur Financier.
- Les frais de tenue de compte doivent rester en rapprochement jusqu'à ce que les avis de débit de la banque parviennent au comptable.

AZITO ENERGIE	TRE-10	Page 3/5
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Rapprochements bancaires	N° révision:	Date:
Généralités		

Réclamations

- Lors de l'établissement des états de rapprochements bancaires, certaines anomalies mises en évidence peuvent relever d'une erreur de la banque. Ces erreurs doivent faire l'objet d'un courrier de réclamation adressé au gestionnaire du compte, signé du Directeur Financier et préparé par l'Assistante Financière.
- Les éléments qui restent en rapprochement du côté gauche, dans la partie réservée à la société sur deux mois doivent faire l'objet de recherche par le Chef Comptable avant de s'adresser à la banque si ces recherches demeurent infructueuses après un mois.

AZITO ENERGIE		TRE-10	Page 4/5
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Rapprochements bancaires		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Comptes du waterfall			
Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Etablissement	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Tire tous les comptes trustee du Waterfall après la saisie des pièces de banque par la comptabilité. - Tire les relevés bancaires par version électronique. - Fait une étude comparative. - Justifie les écarts. - Joint au rapprochement bancaire d'un compte, le grand livre de la banque tenu et édité par la comptabilité ainsi que le relevé bancaire du mois concerné uniquement. - Classe tous les comptes mouvementés dans un classeur ouvert pour l'année. - Remet le classeur au Directeur Financier au plus tard le 16 de chaque mois. 	<p>Waterfall Pièces de banque</p> <p>Relevés bancaires</p> <p>Etats de rapprochement Bancaire</p> <p>Etats de rapprochement Bancaire</p>
Contrôle et visa	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle, vise et date l'état de rapprochement bancaire. - Si le rapprochement bancaire est cohérent, le retourne à l'Assistante Financière pour classement. - Dans le cas contraire, le retourne à la comptabilité pour correction. 	Etats de rapprochement Bancaire
Régularisations	Assistante Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Procède aux régularisations nécessaires à l'état de rapprochement bancaire et le retourne au Directeur Financier pour visa ensuite classe. 	Etats rapprochement Bancaire

AZITO ENERGIE	TRE-10	Page 5/5
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Rapprochements bancaires	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Comptes d'exploitation		

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Etablissement	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie à partir du 10 de chaque mois que toutes les pièces comptables générées par les opérations bancaires ont été saisies. - Fait une comparaison - Justifie les écarts. - Joint au rapprochement bancaire d'un compte, le compte de la banque tenu et édité ainsi que le relevé bancaire du mois concerné uniquement. - Classe tous les comptes mouvementés dans un classeur ouvert pour l'année. 	<p>Pièces de banque</p> <p>Etat de rapprochement Bancaire</p>
	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Fait des vérifications - Remet le classeur au Directeur Financier au plus tard le 15 de chaque mois. 	Etat de rapprochement Bancaire
Contrôle et Visa	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle, vise et date l'état de rapprochement bancaire. <p>.Si le rapprochement bancaire est cohérent, le retourne au au Chef Comptable pour classement.</p> <p>.Dans le cas contraire, le retourne au Chef Comptable pour correction.</p>	Etat de rapprochement Bancaire
Régularisations	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Procède aux régularisations nécessaires à l'état de rapprochement bancaire et le retourne au Directeur Financier pour visa ensuite classe. 	Etat de rapprochement bancaire

AZITO ENERGIE	CPT-01	Page 1/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Factures fournisseurs		

Objectif de contrôle interne

S'assurer que:

La comptabilisation des factures reçues des fournisseurs en temps réel est faite de façon exhaustive en vue de rattacher, à chaque période, les charges qui lui sont propres.

Règles de gestion

- Les imputations comptables se font sur toutes les factures agrafées aux bons de commande rangés dans le chrono des achats elles sont faites par le Chef Comptable pour des factures spécifiques (Azito O&M, Assurances, Frais de gestion de la SBGCI) et les autres par le Comptable.
- La saisie des pièces comptables doit se faire par ordre chronologique de rangement dans le chrono des achats.
- Le Comptable doit inscrire le numéro de saisie informatique et apposer le cachet «Saisie» sur la facture dès que la saisie est faite.
- Le Chef comptable doit procéder au pointage du journal des achats avec les imputations comptables saisies et corriger les erreurs de saisie décelées à cette occasion.
- Le comptable doit ranger les pièces comptables ainsi numérotées et cachetées dans le chrono des achats par ordre chronologique des numéros de saisie.

AZITO ENERGIE	CPT-01	Page 2/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Factures fournisseurs		

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Imputation comptable	Comptable	- Appose le cachet d'imputations comptables sur la copie de la facture rangée dans le chrono des achats et, procède aux imputations comptables.	Cachet d'imputations comptables
	Chef comptable	- Appose le cachet d'imputations comptables de certaines factures spécifiques (Azito O&M, Assurance, Frais de gestion de la SGBCI).	Cachet d'imputations comptables
Approbation	Directeur Financier	- Approuve les imputations.	
Saisie	Comptable	- Procède à la saisie des Imputations comptables. - Inscrit le numéro de saisie informatique sur la facture saisie.	Logiciel de comptabilité N° de saisie informatique
Edition	Chef comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de saisie. - Edite à la fin de la saisie le journal des achats à pointer avec les pièces saisies. - Corrige les erreurs de saisie constatées. - Lance la mise à jour du journal des achats.	Journal des achats Pièces saisies Journal achat Pièces saisies
	Comptable	- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des achats.	Journal achat Chrono des achats

AZITO ENERGIE	CPT-02	Page 1/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Factures clients		

Objectifs de contrôle interne

S'assurer que:

La comptabilisation des factures émises en temps réel est faite de façon exhaustive en vue de rattacher, à chaque période, les produits qui lui sont propres.

Règles de gestion

- Les imputations comptables doivent se faire sur les factures clients rangées dans le chrono des ventes.
- La saisie des pièces comptables doit se faire par ordre chronologique de rangement dans le chrono des ventes.
- Le Chef Comptable doit inscrire le numéro de saisie informatique et apposer le cachet « Saisie » sur la facture dès que la saisie est faite.
- Le Chef Comptable doit procéder au pointage du journal des ventes avec les imputations comptables saisies 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.

AZITO ENERGIE		CPT-02	Page 2/2
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Factures clients			
Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Imputation comptable	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Fait un suivi extra comptable des factures sur Excel afin de les décomposer en trois comptes. - Appose le cachet d'imputations sur les factures sur une feuille Excel des ventes et procède aux imputations comptables. 	<p>Cachet d'imputations</p> <p>Facture portant les imputations comptables</p>
Approbation	Directeur Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie de façon périodique si les soldes de ses sous comptes de vente sont identiques à ceux du Chef Comptable. - Fait appel dans le cas contraire au Chef Comptable et ensemble corrigent l'erreur. 	
Saisie	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à la saisie des imputations comptables visées. - Inscrit le numéro de saisie informatique sur la pièce comptable saisie. 	<p>Logiciel de comptabilité</p> <p>Facture portant les imputations comptables</p>
Edition	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Edite à la fin de la saisie le journal des ventes à pointer avec les pièces saisies. - Corrige les erreurs de saisie constatées. - Lance la mise à jour du journal des ventes. 	<p>Journal des ventes</p> <p>Journal des ventes</p>
	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des ventes. 	<p>Chrono des ventes</p>

AZITO ENERGIE	CPT-03	Page 1/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Opérations de caisse		

Objectif de contrôle interne

S'assurer que:

La comptabilisation des pièces de caisse d'Azito Energie est faite de façon exhaustive.

Règles de gestion

- Les imputations comptables se font sur toutes les pièces justificatives de caisse rangées dans le chrono de caisse par ordre chronologique de réception.
- Les saisies comptables doivent se faire par ordre chronologique de rangement dans le chrono de caisse.
- Le Comptable doit inscrire le numéro de saisie informatique et apposer le cachet « Saisi » sur les pièces justificatives de caisse dès la saisie.
- Les imputations comptables sont transmises au Chef Comptable pour contrôle.
- Le Chef comptable doit procéder au pointage du journal de caisse avec les imputations comptables saisies et corriger les erreurs de saisies décelées à cette occasion.
- Le comptable doit ranger les pièces comptables ainsi numérotées et cachetées dans le chrono de caisse par ordre chronologique des numéros de saisie.

AZITO ENERGIE		CPT-03	Page 2/2
Cycle: Trésorerie		Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation		N° révision:	Date:
Sous-procédure: Opérations de caisse			

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document Interface ou
Imputation comptable	Comptable	- Appose le cachet d'imputations sur les pièces justificatives rangées dans le chrono de caisse et procède aux imputations comptables.	Cachet d'imputations et Pièces justificatives
Approbation	Chef Comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de saisies. - Retourne les imputations visées au Comptable et lui indique, le cas échéant, les modifications à y apporter (retour à l'étape imputation comptable).	Pièces justificatives portant les imputations comptables
Saisie	Comptable	- Procède à la saisie.	
	Chef Comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de banque.	Pièces de caisse
Edition	Chef Comptable	- Edite à la fin de la saisie le journal de caisse à pointer avec les pièces saisies. - Corrige les erreurs de saisie constatées. - Lance la mise à jour du journal de caisse.	Journal de caisse Journal de caisse
	Comptable	- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono de caisse.	Chrono de caisse

AZITO ENERGIE	CPT-04	Page 1/2
Cycle: Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Opérations de banque		

Objectif de contrôle interne

S'assurer que:

La comptabilisation des pièces de banque d'Azito Energie est faite de façon exhaustive.

Règles de gestions

- Les imputations comptables se font sur tous les supports justificatifs (copie du chèque, ordre de virement, avis de banque) rangées dans le chrono de la banque.
- Les saisies comptables doivent se faire par ordre chronologique de rangement dans le chrono de banque.
- Les imputations comptables sont transmises au Chef Comptable pour contrôle.
- Le Comptable doit inscrire le numéro de saisie informatique et apposer le cachet « Saisi » sur la pièce de banque dès la saisie.
- Le Chef Comptable doit procéder au pointage du journal de banque avec les imputations comptables saisies et corriger les erreurs de saisies décelées à cette occasion.
- Le comptable doit ranger les pièces comptables ainsi numérotées et cachetées dans le chrono de banque par ordre chronologique des numéros de saisie.

AZITO ENERGIE	CPT-04	Page 2/2
Cycle Trésorerie	Rédigé par:	
Procédure: Comptabilisation	N° révision:	Date:
Sous-procédure: Opérations de banque		

Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	Document ou Interface
Imputation comptable	Comptable	- Appose le cachet d'imputations sur les pièces justificatives rangées dans le chrono de banque et procède aux imputations comptables au jour le jour.	Cachet d'imputations et Pièces justificatives
Approbation	Chef Comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de saisies. - Retourne les imputations visées au Comptable et lui indique, le cas échéant, les modifications à y apporter (retour à l'étape imputation comptable).	Pièces justificatives portant les imputations comptables
Saisie	Directeur Financier	- Approuve les imputations.	
	Comptable	- Procède à la saisie.	Pièces de banque
Edition	Chef Comptable	- Fait un contrôle systématique des pièces de banque	Journal banque
	Chef Comptable	- Edite à la fin de la saisie le journal de banque à pointer avec les pièces saisies. - Corrige les erreurs de saisies constatées. - Lance la mise à jour du journal de banque.	Journal banque
	Comptable	- Range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono de banque.	Chrono de banque

III. Recommandations

Après l'élaboration du manuel de procédures, il est essentiel de proposer des mesures pouvant permettre à la société d'améliorer sa gestion.

Au niveau de Azito Energie, des procédures opérationnelles et des mesures de contrôle interne particulièrement efficaces doivent être mises en place en ce qui concerne sa trésorerie:

- Pour éviter les «impasses» de trésorerie, susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise ;
- Pour minimiser les cas de fraudes et détournements particulièrement fréquents dans ce cycle d'activité;
- Pour une amélioration des performances.

Les recommandations portent sur :

- **Le manuel de procédures**

Les recommandations prises en compte par le manuel doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part de la Direction quant à leur mise en œuvre effective.

Pour la pérennité de l'entité, la Direction Générale doit étendre le manuel de procédures aux autres cycles. Notre étude s'est portée sur seulement le cycle de la trésorerie, pour une nouvelle orientation, le manuel de procédures doit être rédigé et couvrir tous les cycles de Azito Energie. Il sera pour l'entreprise un gain d'efficacité et un outil d'autocontrôle. Une fois rédigé, le manuel doit être une référence et un guide pour tous les intervenants à savoir les opérationnels et les dirigeants.

Il faut adopter une diffusion efficace du manuel. Il ne suffit pas de rédiger les procédures mais il faut qu'elles soient communiquées aux intéressés et qu'elles soient appliquées. Les responsables doivent aider le personnel exécutant à mieux maîtriser les procédures décrites dans le manuel, en l'intégrant par exemple dans un programme de formation.

- **L'organisation de Azito Energie**

Il faudrait que l'équipe dirigeante de Azito Energie vérifie en permanence que les procédures sont bien comprises et appliquées intégralement.

Il faut aussi veiller à ce que chaque responsable qui identifie une anomalie dans son service et résultant de la mise en œuvre des procédures le porte à la connaissance de son collègue en charge des procédures.

L'équipe doit définir clairement les pouvoirs, délégations et responsabilités de chacun en veillant à bien identifier les personnes pouvant engager l'organisation et en privilégiant la séparation des fonctions et le contrôle des tâches. En effet, l'Assistante Financière chargée du traitement de la paie, cumule des fonctions, édition des états définitifs et paie qui peuvent conduire à des abus éventuels.

Il faudrait donc que la Direction renforce les contrôles à ce niveau soit en multipliant les contrôles en ce qui concerne l'édition des états définitifs (rapprochement avec le support des données variables de la paie doit se faire par un supérieur hiérarchique) ou, laisser faire la fonction paie par une personne autre que celle qui édite les états définitifs.

Par observation, nous avons constaté aussi que le système comptable n'est pas maîtrisé par les comptables. La société qui est tenue de suivre ceux-ci au niveau du système USGAPP rencontre des difficultés; ce qui se répercute sur la rentabilité des comptables.

Il est donc opportun de trouver une société plus performante pour suivre les comptables ou de préférence les faire former par une structure beaucoup plus spécialisée au système USGAPP. La Direction Générale doit s'atteler à cette tâche.

- **Le contrôle interne**

Le manuel de procédures est une référence sur laquelle l'auditeur s'appuie pour apprécier le contrôle interne. Il est donc souhaitable qu'il couvre toutes les activités de l'entreprise afin qu'il puisse donner une opinion sur l'ensemble de l'organisation. Le manuel de procédures consolidé doit être soumis à la direction de Azito Energie et approuvé par celle-ci afin qu'il devienne un document officiel.

En définitif après le travail, la Direction Générale a décidé de mettre en pratique nos recommandations ; ce qui a nécessité différentes rencontres entre nous, la Direction et les opérationnels afin de sensibiliser ces derniers aux nouvelles méthodes de travail. Elle a décidé non seulement de renforcer le système comptable mais aussi que nous élaborions les autres cycles existants.

Conclusion générale

La formalisation des procédures est devenue une préoccupation essentielle compte tenu non seulement du fait de son caractère obligatoire institué par le SYSCOA mais aussi des gains d'efficacité que celles-ci peuvent tirer d'un outil procédural.

Le manuel de procédures ne doit pas être élaboré dans le seul but de satisfaire l'exigence réglementaire du SYSCOA mais et surtout doit être un outil pour la bonne gouvernance indispensable à toute entreprise.

Cependant, la rédaction du manuel de procédure requiert une méthodologie, une technique et un travail d'équipe où chaque responsable de l'entreprise à sa partition à jouer. Pour son élaboration, il faut une adhésion effective des intéressés à savoir les opérationnels et engagement visible et légitime de la tête de l'organisation étant donné que le manuel est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Pour une bonne efficacité des procédures mises en place, il faut un niveau de compétence et d'intégrité du personnel.

La formalisation des procédures ayant un caractère réglementaire ne doit pas être le seul fait des entreprises du secteur privé mais à celles du secteur public qui sont elles aussi concernées par la bonne gouvernance de nos jours.

Le manuel de procédures constitue un référentiel pour l'auditeur. En effet dans l'évaluation du contrôle interne de l'entité, la revue des procédures constitue la phase préliminaire. De ce fait l'existence d'un manuel de procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle interne.

L'auditeur interne gardien des procédures doit veiller à leur élaboration, à leur application, à leur mise à jours et à leur évaluation et non à leur rédaction bien que son rôle se situe à toutes les phases des processus d'élaboration et de mise en œuvre du manuel de procédures.

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 qu'il contient sont fiables.

Il est à noter que l'appréciation du manuel de procédures ne permet pas à lui seul de porter un jugement définitif sur la qualité du contrôle interne mais plutôt de faire son évaluation tout en faisant des recommandations sur les faiblesses relevées.

Néanmoins, le manuel de procédures est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation des procédures. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité dans le dispositif de contrôle de l'entité.

BIBLIOGRAPHIE

- 1)- Association canadienne des Courtiers de Fonds Mutuels (février 2001), *Enoncé de principe relatif au contrôle interne de l'ACCFM*, page 1.
- 2)- Association Suisses des Banquiers: ASB, (juin 2002), *Directives pour le contrôle interne*, pages 1 à 15.
- 3)- BALDE (2004), *Diagnostic Financier, codex du programme Audit et Contrôle de Gestion*, CESAG, 115 pages.
- 4)- BARRO Aboulaye (décembre 1999), *Rôle de l'auditeur externe dans l'élaboration d'un manuel de procédures : cas d'un organisme à but non lucratif*, CESAG.
- 5)- BARRY Mamadou (1995), *Audit contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public parapublic et privé*, 1^{ème} Edition, 166 pages
- 6)- BECOUR & BOUQIN (1996), *Audit Opérationnel Efficacité, efficience ou Sécurité*, 2^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, 418 pages.
- 7)- COOPERS – LYBRAND et IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, les Edition d'organisation, Paris, 375 pages.
- 8)- EDI René et CORRE Jean, *Précis de comptabilité/ SYSCOA, Réglementations juridiques, comptables et fiscales*, Edition EDI, Abidjan.
- 9)- Esso S.A.F, Rapport du président (mars 2004), *Procédure de contrôle interne relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière*, page 1 à 2.
- 10)- Exposé sur le contrôle interne et l'audit interne
www.nur.ac.rw/expo_contrôle_interne-htm. (21/06/2004).
- 11)- FALILOU Diallo (2004), *Méthodologie d'audit, codex du programme Audit et Contrôle de Gestion*, CESAG.
- 12)- HANS Wilmots (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administratrice et des contrôles internes*, Edition standard SA, Bruxelles, 318 pages.
- 13)- HENRY Alain et MNOKAN-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise – guide pratique*, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 185 pages.
- 14)- JOHSON Frédéric Akouatey (février 1999), *Développement des règles de gestion dans une institution financière : cas de la Société Ivoirienne de Financement*, CESAG.

- 15)- MARQUES Edmond (1995), *Comptabilité Générale/ analyse comptable et financière*, Edition Nathan, Paris, 352 pages.
- 16)- Petit Larousse compact (2202) ,1786 pages.
- 17)- PILLOT Gilbert (1982), *Maîtrise du contrôle de gestion*, les Editions d'organisation, Paris, 419 pages.
- 18)- POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} Edition, Edition Dunord, Paris.
- 19)- RENARD Jacques (2002), *Théories et pratiques de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 462 pages
- 20) - Revue du dossier: mars 2004, *Les processus / la culture qualité selon ISO et IZO*
<http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm>, (22/06/04).
- 21)- Rouf Jean-Loup (Audit juin 2000), *Actualité du contrôle interne, COSO& COCO, des définitions et des méthodes différentes pour des visées identiques*, pages 1 et 2.
- 22)- SAMAKE Alou (janvier 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.
- 23)- Système Comptable Ouest Africain/ SYSCOA, (Union Monétaire Ouest Africain) (1996), *Plan Comptable Général des entreprises*, Edition Foucher, Paris, 831 pages.
- 24)- SOW N'gary (2004), *Audit interne et procédures, codex du programme Audit et Contrôle de Gestion*, CESAG, 64 pages.
- 25)- SOW N'gary (2004), *Audit de la trésorerie, codex du programme Audit et Contrôle de Gestion*, CESAG, 48 pages.
- 26)- *Système de management de la qualité ISO 9001-version 2000*
http://www.isoconseil.com/iso_9001 (06/02/2004)
- 27)- THIOYE Ndèye (décembre 1998), *Le manuel de procédures comptables : Démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne/ application au cycle trésorerie des ICS*, CESAG