



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en  
Gestion**

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

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)  
(2007-2008)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN  
MANUEL DE PROCEDURES  
ADMINISTRATIVES, COMPTABLES ET  
FINANCIERES : CYCLE TRESORERIE  
CAS DE TOP'INFRA**

**Présenté par :**

BALMA Elodie W. Amina

**Dirigé par :**

**Directeur de mémoire :**

FALL Abdoulaye

**Maître de stage :**

SERE Souleymane

**Novembre 2008**

## **DEDICACE**

Nous aimerions dédier ce document à tous ceux qui ont toujours été à nos cotés pour partager nos moments de joie et nous soutenir dans les périodes les moins faciles. Nous ne pourrions tous les citer, cependant, nous aimerions mentionner :

- Monsieur et Madame BALMA, nos parents pour leur amour et pour tous les sacrifices qu'ils ne cessent de faire pour nous.
- BALMA Arnaud, notre frère à qui nous souhaitons un brillant parcours universitaire.
- Aux grandes familles BALMA, CONGO, KABORE, nos grands parents, tantes et oncles pour leurs soutiens et leurs prières.

## **REMERCIEMENTS**

Nous avons bénéficié de l'aide et des conseils précieux de nombreuses personnes dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Nous voulons à travers cette page leur faire part de notre reconnaissance à :

- ✚ Monsieur SERE Souleymane, notre Maître de stage, pour avoir bien voulu nous accueillir au sein de son cabinet et pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;
- ✚ Monsieur FALL Abdoulaye, notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et sa patience tout au long de la rédaction de ce mémoire ;
- ✚ Tout le personnel de PANAUDIT-Burkina, pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé et leur disponibilité à répondre à nos questions ;
- ✚ Corps professoral et aux membres de l'administration de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance du CESAG et particulièrement à M. YAZI notre Directeur d'Institut, pour les efforts qu'ils n'ont cessé de fournir afin de nous donner une bonne formation.

## **LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>BTP :</b>	Bâtiment, Travaux Publics
<b>CIP :</b>	Cellule Interne du Projet
<b>CMD :</b>	Caisse Menues-Dépenses
<b>CNCC :</b>	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>COSO:</b>	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
<b>CDAF :</b>	Chef du Département Administratif et Financier
<b>DG :</b>	Directeur Général
<b>DT :</b>	Directeur Technique
<b>IIA :</b>	Institut of Internal Auditors
<b>IFACI :</b>	Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne
<b>OECCA :</b>	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>PANAUDIT :</b>	Panafricaine de l'Audit
<b>SYSCOA :</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>TOP'INFRA :</b>	Cabinet de Topographie et d'Infrastructure

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE .....</b>	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES CIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CYCLE TRESORERIE.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Présentation du cycle trésorerie .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Procédures de gestion du cycle trésorerie.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Procédures opérationnelles de gestion de trésorerie .....	10
1.2.1.1. La budgétisation .....	10
1.2.1.1.1. Définition .....	10
1.2.1.1.2. Elaboration d'un budget.....	11
1.2.1.2. Les encaissements et décaissements.....	13
<b>1.2.1.2.1. Les moyens de règlement au comptant .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1.2.2. Les moyens de règlement à crédit .....</b>	<b>14</b>
1.2.2. Procédures comptable de gestion de trésorerie .....	15
1.2.2.1. Comptabilisation des encaissements .....	15
1.2.2.1.1. Opération au comptant.....	15
1.2.2.1.2. Les Opérations à crédit .....	17
1.2.2.1.3. Comptabilisation des décaissements.....	19
1.2.2.1.3.1. Opération aux comptants :.....	19
1.2.2.1.3.2. Opérations à crédit.....	20
<b>1.3. Le risque en matière de trésorerie.....</b>	<b>20</b>
1.3.1. Définition .....	21
1.3.1.1. Cartographie des risques.....	21
1.3.1.2. Définition de la gestion des risques.....	22
1.3.2. Risques de trésorerie .....	22
1.3.2.1. Facteurs de risques opérationnels.....	23
1.3.2.2. Facteurs de risque comptables.....	23
<b>1.4. Contrôle interne en matière de trésorerie .....</b>	<b>24</b>
1.4.1. Définition et objectifs du contrôle interne .....	24
1.4.2. Objectifs de contrôle interne en matière de trésorerie .....	25
1.4.3. Dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie .....	26
<b>CHAPITRE 2: LE MANUEL DE PROCEDURES ET SON ELABORATION.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Définition .....</b>	<b>28</b>
2.1.1. Procédures .....	28
2.1.2. Définition du manuel de procédures .....	29
2.1.3. Objectifs et caractéristiques du manuel.....	30

<b>2.2. L'élaboration du manuel de procédures.....</b>	<b>31</b>
2.2.1. Prise de connaissance.....	31
2.2.2. Choix du formalisme et description du fonctionnement du cycle.....	32
2.2.3. Analyse de l'existant.....	32
2.2.4. Rédaction des procédures.....	32
2.2.5. Validation et diffusion du manuel.....	32
<b>2.3. Présentation du manuel de procédures.....</b>	<b>33</b>
2.3.1. Généralités introductives.....	33
2.3.2. Fiche de procédures.....	34
2.3.3. Les annexes .....	34
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>35</b>
3.1. Modèle d'analyse .....	35
3.2. Outils de collecte des données .....	37
3.2.1. Revue documentaire .....	37
3.2.2. Entretiens .....	37
3.2.3. Observation.....	37
3.3. Outils d'analyse des données .....	38
3.3.1. Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) .....	38
3.3.2. Grille de séparation des tâches.....	38
3.3.3. Test de conformité et de permanence .....	38
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE 4: PRESENTATION DE TOP'INFRA.....</b>	<b>42</b>
4.1. Historique et mission.....	42
4.2. Services de l'entreprise .....	42
4.3. Organisation du cabinet.....	43
<b>CHAPITRE 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A TOP'INFRA .....</b>	<b>45</b>
5.1. Présentation du cycle.....	45
5.1.1. Rôle du Département Administratif et Financier.....	45
5.1.2. Contenu du cycle trésorerie .....	46
5.2. Evaluation du contrôle interne du cycle.....	47
<b>CHAPITRE 6 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES : CYCLE TRESORERIE DE TOP'INFRA.....</b>	<b>54</b>
6.1. Planification de la mission .....	54
6.1.1. Ordre de mission .....	54
6.1.2. Constitution de l'équipe .....	54
6.1.3. Plan de travail.....	54
6.2. Prise de connaissance du cycle trésorerie .....	55
6.2.1. Constitution du dossier permanent.....	55
6.2.2. Mise en place de la Cellule Interne du Projet (CIP).....	55

6.2.3. Choix de formalisme ou rapport d'orientation.....	56
6.3. Rapport diagnostic .....	58
6.4. Finalisation de la mission.....	59
6.4.1. Présentation des procédures en matière de trésorerie .....	59
6.4.1.1. Procédures opérationnelles.....	59
6.4.1.2. Procédures comptables .....	83
6.4.2. Annexes.....	90
6.4.3. Formation à l'utilisation du manuel .....	90
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>111</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises de ces dernières décennies sont confrontées à un environnement en perpétuelle mutation ; évolutions technologiques, internationalisation poussée des échanges, fluctuation des cours de devises... Il leur faut donc attirer la « clientèle cible » et parvenir à la retenir. La définition d'une stratégie générale, d'objectifs, d'une politique marketing ... acceptés et respectés par les membres de l'entreprise s'avère indispensable. Elles doivent donc maîtriser leurs activités créatrices de valeur lorsqu'elles s'alignent sur une stratégie de différenciation, sur la maîtrise de leurs coûts quand leur avantage concurrentiel réside dans la stratégie de domination par les coûts. Afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques, elles doivent pouvoir dérouler en leur sein une organisation qui leur permettent de contrôler et de coordonner leurs activités. Sans une organisation appropriée, tous les efforts fournis pour créer la valeur ajoutée seraient annihilés. David Hume ne disait-il pas que « Dans la nature, l'homme est l'animal le plus démuné: seule l'organisation sociale lui permet de survivre » ? C'est donc dire l'importance que revêt l'organisation dans toute réalisation de l'homme et donc dans les entreprises.

En 2000, DAVENPORT affirme que « Les sociétés qui réussiront ne sont pas celles qui auront la meilleure technologie (parce que celle-ci sera largement disponible), mais celles qui seront expertes dans le changement interne... ».

C'est dire alors que la maîtrise seule des processus d'approvisionnement, de production, de distribution ne suffit pas ; les activités secondaires (la coordination entre les différentes tâches) ne doivent pas être négligées.

Etre rentable est donc l'objectif principal de nombreuses entreprises (à l'exception de celles à but non lucratif), obtenir le maximum d'argent est un objectif, une nécessité pour que l'entreprise soit pérenne. Mais obtenir ces fonds n'est pas une fin en soit, il faut parvenir à les placer, gérer de manière optimale les utilisations qui en seront faites à savoir : placements sur un compte bancaire, investissements, achat de fournitures... Il s'agit donc de suivre de manière minutieuse les opérations du cycle de trésorerie.

Parmi les secteurs prioritaires nécessitant développement en Afrique, on distingue la sécurisation et la gestion du foncier. La mobilisation, la maîtrise et la distribution de l'eau, le développement des infrastructures de transport... Au Burkina Faso, le cabinet TOP'INFRA s'est inscrit dans cette logique d'accompagnement des décideurs de nos Etats, des bailleurs de fonds, des organismes d'aide, des services publics et décentralisés et tous partenaires au développement dans la poursuite de ces objectifs. Outre le développement des infrastructures et la gestion des ressources en eau, la société s'attèle également à la sécurisation et la gestion du foncier. Ce cabinet créé en 1996 a été mis sur pied par des Ingénieurs Conseils et des Géomètres Experts. Depuis, le cabinet a été sollicité pour de nombreuses réalisations dans tous le pays, telle la construction de châteaux d'eau, d'études bathymétrie, la réalisation de barrages, l'exécution des travaux d'aménagement de la voirie et de l'assainissement....

Après plus de douze années d'existence, il est nécessaire que la société, prenne du recul et fasse les constats sur son positionnement dans son environnement.

Au vu des nombreuses activités passées et présentes du cabinet, et de l'importance de son besoin en fonds de roulement, l'on est amené à se poser un certain nombre de questions. En effet, les entrées de recettes issues des activités de la société devraient lui permettre avec les bénéfices d'effectuer des investissements et de rémunérer ses actionnaires. Cependant, au cours des trois dernières années, la société a réalisé des pertes. Il est donc primordial et même vital pour ce cabinet d'identifier les causes probables de cet état des faits.

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de l'absence de rentabilité de TOP'INFRA nous pouvons citer notamment :

- des clients insolvables ;
- une défaillance des procédures de recouvrement des créances clients ;
- une absence de budget prévisionnel et de plan de dépenses ;
- une absence de suivi des comptes bancaires ;
- des détournements de fonds.

Ces blocages à l'expansion du cabinet peuvent entraîner les conséquences suivantes pour la structure :

- absence de fonds au moment opportun ;
- exécution de travaux sans paiement en contrepartie ;
- emprunts de fonds inutiles ;
- paiements de frais et intérêts bancaires indus ;
- faillite du cabinet.

Afin d'esquiver les différents problèmes cités plus haut, TOP'INFRA pourrait analyser leurs causes et les pistes de solutions suivantes pourraient être envisagées :

- L'analyse de la solvabilité des clients avant l'acceptation de mission ;
- Une révision des procédures de recouvrement des créances ;
- L'élaboration périodique de budget prévisionnel et de plan de dépenses ;
- Suivi quotidien des comptes bancaires ;
- Mission d'audit de la trésorerie ;
- Embauche d'un personnel compétent et de bonne moralité ;
- Elaboration d'un manuel de procédures relatif à la gestion de la trésorerie.

L'existence d'un manuel de procédures relatif au cycle trésorerie nous semble être un moyen efficace pour minimiser les risques relatifs à ce cycle. En effet, le cabinet disposera à la fois d'un outil de gestion interne et d'un outil qui facilite ses relations externes.

Le manuel de procédures, selon MIKOL (1998 :53), est « un document décrivant les procédures...nécessaires à la compréhension du traitement et à la réalisation des contrôles ». C'est de ce fait un outil indispensable, une référence pour tout le personnel de l'entreprise, une référence pour les acteurs de la gestion de cycle de l'entreprise. Une partie du manuel est donc réservée au cycle trésorerie. Cette description doit permettre aux acteurs de savoir exactement les différentes tâches à accomplir dans la réalisation de leur fonction.

L'élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie nous oblige à nous demander quel contenu donner aux procédures de gestion de la trésorerie de TOP'INFRA afin d'améliorer le contrôle interne de l'entreprise, et par la même, les performances de

l'entreprise. Mais pour répondre à cette question il nous faudra d'abord lever le voile sur certaines notions à savoir :

- Qu'est ce que la trésorerie et quels sont les principes de sa gestion ?
- Quels sont les risques liés à ce cycle ?
- Quels sont les dispositifs de contrôle interne du cycle trésorerie ?
- Quelle est l'efficacité du dispositif en place à TOP'INFRA ?
- Quelles sont les procédures à envisager pour une meilleure gestion de la trésorerie du Cabinet ?
- Comment formaliser ces procédures ?

Telles sont les interrogations auxquelles nous tenterons d'apporter des solutions tout au long de ce travail, à travers l'étude du thème : Contribution à l'élaboration d'un manuel des procédures administratives, comptables et financières : cycle trésorerie. Cas de la société TOP'INFRA. Le cabinet PANAUDIT a bien voulu nous accueillir pour cette mission. Pour des raisons de confidentialité, nous avons été dans l'obligation de modifier le nom de la structure dans laquelle nous avons travaillé.

L'objectif principal que nous nous sommes fixées est de réaliser un manuel de procédures axé sur la trésorerie. L'atteinte de cet objectif premier ne sera possible que s'il est apporté réponse aux objectifs spécifiques suivants :

- définir la trésorerie et présenter les principes liés à sa gestion ;
- présenter les risques liés au cycle trésorerie ;
- présenter le dispositif de contrôle interne à mettre en place afin de maîtriser les risques encourus ;
- décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne de la trésorerie de TOP'INFRA et mettre en exergue les risques encourus ;
- formuler des procédures en vue d'améliorer le fonctionnement du cycle ;
- proposer et formaliser de nouvelles procédures de gestion de la trésorerie.

Dans le cadre de cette étude nous nous focaliserons sur les aspects liés à la gestion des liquidités.

De toutes les fonctions de détention (ou fonctions de protection et de conservation) le cycle trésorerie est le plus exposé au risque. La sensibilité de ce poste nécessite la mise en place de procédures rigoureuses afin de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise.

Ce travail permettra d'analyser le cycle trésorerie de cette entreprise et d'en faire ressortir les points forts et faibles face aux risques latents et d'élaborer le manuel de procédures améliorant le système en place. Ce manuel sera, pour les responsables de TOP'INFRA et plus particulièrement pour les membres du Département Administratif et Financier, un référentiel adapté formalisant les meilleures pratiques de tenue de la trésorerie.

L'élaboration du manuel des procédures en matière de trésorerie nous permettra de mettre en pratique les cours théoriques acquis jusque là. Nous pourrions également assister et participer à la réalisation d'une mission de conseil. Grâce à cette étude nous parviendrons à nous familiariser avec le métier de consultant, dans lequel nous envisageons faire carrière.

Nous souhaitons que ce mémoire puisse répondre aux questions que se posent des personnes non familières au métier de l'audit et plus particulièrement à la rédaction de manuels de procédures.

Ce travail se présentera en deux grandes parties qui sont :

- La première partie traitera le cadre théorique : il s'agira de présenter certains concepts indispensables à la compréhension de la suite du travail. Nous présenterons la trésorerie et son fonctionnement. Puis, nous aborderons les aspects conceptuels concernant l'élaboration de manuel de procédures.
- La deuxième partie quant à elle sera destinée à la présentation de l'entité au sein de laquelle nous avons effectué notre étude. Nous déroulerons la démarche utilisée par le cabinet PANAUDIT pour l'élaboration du manuel de procédures du cabinet de topographie et d'infrastructure : TOP'INFRA. Nous tenterons également de formuler quelques suggestions dans les procédures de trésorerie de l'entreprise.

**PREMIERE PARTIE : CADRE  
THEORIQUE**

Dans cette partie, nous commencerons par présenter la trésorerie. Nous aborderons les éléments constitutifs du poste trésorerie, en en faisant ressortir le traitement comptable, puis nous évoquerons la notion de risque en prenant le soin de présenter un certain nombre de risques liés à la trésorerie de l'entreprise. Ce premier chapitre sera clôturé par la présentation de dispositions à prendre afin d'assurer un contrôle interne efficace au niveau du cycle trésorerie.

Nous traiterons dans le chapitre deux de la démarche à suivre pour l'élaboration d'un manuel de procédures administratives comptables et financières. Nous partirons de la prise de connaissance de l'entreprise à la rédaction proprement dite des procédures en passant par les objectifs du manuel et sa présentation.

## **CHAPITRE 1 : LE CYCLE TRESORERIE**

Les responsables d'entreprise sont désormais conscients du fait qu'un contrôle interne efficace est fondamental pour garantir un suivi fiable des activités de la structure, la protection de son patrimoine...

Ce dispositif doit être présent dans tous les cycles de l'entreprise. Le cycle relatif à la trésorerie semble être celui qui préoccupe le plus, car étant lié à la détention de fonds. La trésorerie est extrêmement liée avec l'ensemble des cycles de l'entreprise, c'est en effet le dénouement du cycle de l'activité « vente », « achat », « personnel »... sa bonne gestion est de ce fait primordiale.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps la trésorerie ainsi que les différents principes liés à sa gestion. Nous tenterons de mettre en exergue les principaux risques liés à la gestion de la trésorerie dans un deuxième temps. Nous terminerons en exposant sur les dispositifs de bonne gestion permettant de maîtriser les risques de trésorerie.

### **1.1. Présentation du cycle trésorerie**

Pour FORGET (2005 : 11), « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Elle traduit in fine la situation financière de l'entreprise. Elle effectue en arbitrage permanent entre :

- Sécurité et efficacité ;
- Liquidité et rentabilité ;
- Solvabilité et risque.

Ces « dilemmes » que doit gérer la fonction de trésorerie sont résumés par DE LA BRUSLERIE (2003 : 4) en deux grandes missions : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

### **La gestion des liquidités**

Le trésorier est en charge du respect permanent de la contrainte de solvabilité de l'entreprise. Cette responsabilité se joue vis-à-vis de la Direction Générale de l'entreprise, qui lui délègue la gestion de ses liquidités, et vis-à-vis des partenaires financiers et bancaires avec lesquels il négocie des placements et qui s'attendent à voir respecter les termes des contrats.

### **La gestion des risques financiers**

Il s'agit à ce niveau pour le trésorier d'éviter de faire courir des risques financiers « excessifs » à l'entreprise. La notion de risque financier se rattache essentiellement au risque de changes et au risque de taux d'intérêt.

Il va sans dire que la gestion de la trésorerie requiert des compétences techniques spécifiques.

VERNIMMEN (1999 : 325), appréhende la trésorerie selon une approche différente, en effet il la définit comme « la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui sont accordés ». Il fait ressortir les notions de Trésorerie Actif et de Trésorerie Passif.

Ces notions sont également mises en exergue par BARREAU & Al. (2004 : 156), qui affirment que la trésorerie résulte de la différence entre Trésorerie Actif et de Trésorerie Passif ou de celle entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) selon l'équation :

$$T = AT - PT \text{ ou } T = FR - BFR$$

La trésorerie d'une entreprise représente l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Le besoin de fonds de roulement non couvert par le fonds de roulement doit être financé par les ressources de trésorerie (crédit de trésorerie, crédit d'escompte, découvert...) (Bressy, 2004 : 259). Les excédents de fonds de roulement qui apparaissent, eux doivent faire l'objet de placement afin de bénéficier de gains financiers.

Quelque soit la définition de la trésorerie que l'on décide d'adopter, il est essentiel de retenir que la trésorerie renvoie avant tout à la capacité financière de l'entreprise.

## **1.2. Procédures de gestion du cycle trésorerie**

Deux types de procédures peuvent être identifiés au niveau de la gestion de la trésorerie : les procédures opérationnelles, et les procédures comptables.

### **1.2.1. Procédures opérationnelles de gestion de trésorerie**

Afin de bâtir les prévisions solides et fiables en matière de trésorerie, il est nécessaire d'établir un budget de trésorerie et un plan de trésorerie. Sur la base de ces prévisions, les encaissements et décaissements de fonds pourront être effectués.

#### **1.2.1.1. La budgétisation**

Document comptable prévisionnel, le budget permet de distinguer les recettes et les dépenses sur un an. Le plan de trésorerie quant à lui se limite à une période beaucoup plus courte.

##### **1.2.1.1.1. Définition**

Le budget de trésorerie prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. C'est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et prévisions de l'entreprise (budget des ventes, charges, approvisionnements, investissements ...). Il vise à présenter les différents mouvements de fonds en volumes, mais aussi en termes de dates de règlement. Il est présenté en deux parties : l'une relative aux encaissements et l'autre aux décaissements (De la Bruslerie, 2003 : 15).

À l'inverse du budget, qui constitue une prévision figée à un moment donné, le plan de trésorerie glissant, issu du budget, est actualisé en permanence. L'horizon du plan progresse au fur et à mesure du déroulement de l'année. Il peut être mensuel ou hebdomadaire. Les prévisions des semaines à venir côtoient le réalisé des mois écoulés. Ce plan permet, de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à court terme (par exemple : escompte, découvert). A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ce qui le conduit à actualiser les prévisions (Netpme ; 2010).

#### **1.2.1.1.2. Elaboration d'un budget**

L'élaboration du budget de trésorerie repose sur la prévision des recettes TTC et des dépenses TTC relatives à une période à venir. Les recettes et les dépenses concernent l'activité l'exploitation et hors exploitation (Keiser, 2004 :460).

Les recettes et les dépenses d'exploitation sont liées aux opérations relevant de l'activité d'approvisionnement, de production, et de vente (prévision des recettes des ventes, prévision des dépenses d'exploitation : achat de marchandises, matières premières, fournitures et autres consommations, charges de personnel, impôts et taxes.). Les recettes et les dépenses hors exploitation correspondent pour l'essentiel à des opérations d'investissement, de placement, de financement, de cession d'éléments d'actif (KEISER, 2004 :463).

Les prévisions doivent être faites compte tenu des différents délais des encaissements des recettes et des décaissements des dépenses (délais de recouvrement des créances clients, délais de règlement dont l'entreprise peut éventuellement bénéficier de la part de ses fournisseurs).

## Le budget de trésorerie

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Flux de trésorerie d'exploitation</b>												
<u>Encaissements :</u>												
- <b>Ventes TTC</b>												
- <b>Produits accessoires TTC</b>												
- <b>Autres produits TTC</b>												
<u>Recettes d'exploitation TTC (1)</u>												
<u>Décaissements :</u>												
<b>Achats TTC</b>												
<b>Autres charges TTC</b>												
<b>Impôts et taxes</b>												
<b>Charges de personnel</b>												
<b>TVA à payer</b>												
<u>Dépenses d'exploitation TTC (2)</u>												
<b>Flux net d'exploitation (A) = (1) – (2)</b>												
<b>Flux de trésorerie hors exploitation</b>												
<u>Encaissements :</u>												
<b>Augmentation des dettes financières</b>												
<b>Apport des fonds propres</b>												
<b>Produits de cession d'éléments d'actif</b>												
<b>Produits financiers</b>												
<u>Recettes hors exploitation (3)</u>												
<u>Décaissements :</u>												
<b>Investissements TTC</b>												
<b>Remboursement des dettes financières</b>												
<b>Dividendes</b>												
<b>Frais financiers sur endettement</b>												
<b>Impôt sur les bénéfices</b>												
<u>Dépenses hors exploitation (4)</u>												
<b>Flux net de trésorerie hors exploitation (B) = (3) – (4)</b>												
<b>Variation de trésorerie mensuelle (C) = (A) + (B)</b>												
<b>Trésorerie initiale (de début de mois)</b>												
<b>Trésorerie finale (de fin de mois)</b>												

(Source : KEISER, 2004 :466)

C'est sur la base de ce budget que seront effectués les encaissements et les décaissements de l'année.

### **1.2.1.2. Les encaissements et décaissements**

Un certain nombre d'opérations d'exploitation agissent sur le niveau des encaissements, tels les règlements clients, les apports en capital et les emprunts obtenus auprès des banques.

En ce qui concerne les décaissements, ils sont influencés par les règlements d'achats ou de charges d'exploitation, des paies d'intérêts, d'investissements et les remboursements d'emprunts.

#### **1.2.1.2.1. Les moyens de règlement au comptant**

Il existe plusieurs moyens de règlement au comptant, qui sont les suivants :

- ⊗ Opérations de caisse: La caisse enregistre les opérations effectuées en espèces. Dans un grand nombre d'entreprises, la tendance instaure la règle selon laquelle partir d'un montant donné, tout règlement doit être effectué par chèque ou par virement bancaire. En ce qui concerne les encaissements d'argent liquide, il revient à chaque entreprise de fixer le plafond d'avoirs en caisse pour qu'un reversement en banque s'impose. Cette mesure permet de réduire les risques de vol, l'argent oisif...Les justificatifs de ces opérations sont les pièces de caisse qui doivent être complétées par le comptable pour chaque encaissement (ac-grenoble, 2009).
  
- ⊗ Chèque bancaire : c'est un écrit par lequel une personne (le tireur) donne l'ordre à un établissement bancaire (le tiré) de remettre ou de payer à vue, à son profit ou au profit d'un tiers (le bénéficiaire), une certaine somme à prélever sur son compte. A réception du chèque, le bénéficiaire le remet à sa banque pour l'encaisser (BENAIEM, 1999 ; 7). Pour cela, il complète le bordereau de remise de chèque en deux exemplaires. Le 2<sup>ème</sup> exemplaire lui servira de justificatif comptable.

- ⓐ **Virement** : c'est un ordre donné par le client à sa banque de débiter son compte d'une certaine somme et d'en créditer un autre compte. C'est une opération par laquelle le titulaire du compte donne l'ordre à son banquier de prélever une somme sur son compte et de la virer sur le compte du bénéficiaire (virement des salaires, règlement des fournisseurs quand on connaît leur numéro de compte bancaire).

Le donneur d'ordre conserve le double de l'ordre de virement comme justificatif comptable. Le bénéficiaire recevra de sa banque un avis de crédit l'informant que le paiement a eu lieu. Si sa banque ne lui envoie pas ce document, il devra attendre de recevoir son relevé de compte pour être informé du règlement et pouvoir l'enregistrer (ac-grenoble, 2009).

- ⓐ **Domiciliation** : c'est un moyen de paiement qui repose sur un double mandat du débiteur, qui demande à son créancier d'émettre des prélèvements et à sa banque de l'autoriser à payer ces prélèvements. Le créancier (société d'électricité ou d'eau....) remet au débiteur une demande d'autorisation de prélèvement. Ce dernier la retourne à son créancier la demande datée, signée et accompagnée d'un Relevé d'Identité Bancaire (ou RIB). Le créancier adresse alors cette autorisation de prélèvement à la banque du débiteur. Ensuite le créancier envoie un échéancier des prélèvements au débiteur ou l'informe par courrier, avant chaque prélèvement, de la date et du montant du débit (ac-grenoble, 2009).

- ⓐ **Le paiement par carte bancaire** : cette carte est liée à un compte bancaire et permet de réaliser un certain nombre d'opérations sur ce compte. L'utilisateur doit alors conserver le récépissé de compte banque comme justificatif comptable.

#### **1.2.1.2.2. Les moyens de règlement à crédit**

Il s'agit des effets de commerce (billet à ordre et lettre de change). Ces derniers peuvent être remis à l'encaissement ou escomptés en cas de besoin par le bénéficiaire.

La lettre de change est un document par lequel le tireur (créancier), donne l'ordre au tiré (le débiteur), de payer une certaine somme à lui-même ou à une autre personne (le bénéficiaire),

à une date fixée (l'échéance). A la différence de la lettre de change, le billet à ordre est émis par le débiteur, qui s'engage à payer (Ersa, 2007 : 186).

- ⊗ La remise à l'encaissement : A l'échéance, le bénéficiaire remet à sa banque l'effet endossé (n° de compte et signature au dos) accompagné d'un bordereau de remise à l'encaissement. La banque encaisse l'effet pour le compte de son client et prélève une commission d'encaissement en rémunération du service rendu.
- ⊗ La remise à l'escompte : Si le bénéficiaire a des difficultés de trésorerie, il peut remettre à l'escompte ses effets de commerce pour se procurer des fonds sans avoir à attendre l'échéance. Il remet à sa banque l'effet endossé, accompagné d'un bordereau de remise à l'escompte. La banque, nouveau bénéficiaire, porte au compte de l'entreprise le montant de l'effet diminué des agios (commission et escompte en rémunération de l'avance de fonds accordée).

## **1.2.2. Procédures comptable de gestion de trésorerie**

Le système comptable en vigueur dans les pays de la sous région ouest africaine est le SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain), c'est selon ces principes que les opérations de trésorerie sont enregistrées.

### **1.2.2.1. Comptabilisation des encaissements**

Les jeux d'écritures qui suivent sont relatifs aux opérations d'encaissement de fonds au comptant et à terme.

#### **1.2.2.1.1. Opération au comptant**

Les opérations au comptant comprennent les encaissements en espèces, par virement, chèque, cartes bancaires.

##### **➤ Par caisse**

Le compte caisse « 57 » enregistre à son débit les entrées de fonds (règlement de clients par exemple). Son solde est débiteur ou nul. Lorsque l'entreprise effectue des retraits de la banque

pour alimenter la caisse, le compte « 585 : Virement de fonds » est crédité par le débit du compte caisse, dans le journal auxiliaire de caisse (Govoei, 2007 :129).

A titre d'exemple on peut enregistrer un règlement reçu d'un client comme ceci :

57		Caisse	X	
	411	Client,... (règlement reçu du client...Reçu n°...)		X

➤ **Par chèque virement, domiciliation, carte bancaire (opérations de banque)**

Lorsque l'entreprise reçoit un chèque d'un client ou d'un débiteur, elle fait d'abord transiter par le compte « 513 : Chèque à encaisser ». L'utilisation de ce compte peut limiter les risques de détournement, par la constatation en écriture de l'entrée du chèque dans l'entreprise (Govoei, 2007 :130).

513		Chèque à encaisser	X	
	411	Client,... (Chèque n°... détenu dans l'entreprise)		X
514		Chèque à l'encaissement	X	
	513	Chèque à encaisser (Remise à la banque pour encaissement)		X
52		Banque	X	
	514	Chèque à l'encaissement (suivant avis de crédit)		X

En ce qui concerne les règlements reçus par virement et par carte de crédit, l'enregistrement est le même. Il n'intervient qu'à la réception de l'avis de crédit ou avis de virement lorsqu'il s'agit d'une telle opération. La comptabilisation est la suivante :

52		Banque	X	
	411	Client..... (suivant avis de crédit)		X

### 1.2.2.1.2. Les Opérations à crédit

Les opérations à crédit concernent les encaissements d'effets de commerce soit à leur échéance soit après remise à l'escompte ou à l'encaissement.

#### ➤ Arrivé à échéance d'un effet de commerce

Lorsque l'entreprise dispose de suffisamment de liquidité, lui suffit d'attendre l'arrivée à échéance de l'effet pour se faire payer par le débiteur (Ersa, 2007 :190). Cependant, il est nécessaire de constater la création de l'effet. Les écritures à passer sont les suivantes :

412		Clients, Effets à recevoir	X	
	411	Client,... (sa souscription, traite n°...)		X
52		Banque	X	
	412	Clients, Effets à recevoir (traite n°.... échue, chèque n° .... en règlement)		X

#### ➤ Remise à l'encaissement

L'entreprise détentrice d'effet de commerce, peut les remettre à l'encaissement à sa banque, qui se chargera de l'encaissement et portera le montant net de la traite en compte, après déduction des frais d'encaissement (Ersa, 2007 :192).

512		Effets à l'encaissement	X	
	412	Clients, Effets à recevoir (remise à l'encaissement traite n°...)		X
52		Banque	X	
631		Frais bancaires	X	
	512	Effets à l'encaissement (Avis de crédit)		X

### ➤ Remise à l'escompte

Pour des besoins financiers, le porteur de l'effet de commerce peut décider de le vendre à sa banque avant l'échéance moyennant le paiement d'agios. Il reste cependant garant de l'effet jusqu'au dénouement complet de l'opération (Ersa, 2007 :195).

415		Effets escomptés non échu	X	
	412	Clients, Effets à recevoir (remise à l'escompte traite n°...)		X
52		Banque	X	
675		Escompte des effets de commerce	X	
	565	Escompte de crédit ordinaire (Avis de crédit ; bordereau d'escompte)		X
565		Escompte de crédit ordinaire	X	
	415	Effets escomptés non échu (Dénouement opération d'escompte)		X

### 1.2.2.1.3. Comptabilisation des décaissements

Il s'agit, comme au niveau des encaissements, des opérations au comptant et des opérations à crédit.

#### 1.2.2.1.3.1. Opération aux comptants

Les opérations au comptant comprennent les décaissements en espèces, par virement, chèque, cartes bancaires.

##### ➤ Par caisse

Le compte « 57 » enregistre à son débit les sorties de fonds pour règlement. Son solde ne peut être créditeur, car l'on ne peut retirer de la caisse plus qu'on y a mis. Lorsque l'entreprise effectue des versements d'espèces provenant de la caisse dans le compte bancaire, le compte « 585 » est débité par le crédit du compte caisse au niveau du journal auxiliaire de caisse.

Les règlements en espèces se font sur la base de pièces de caisse (Govoei, 2007 :145)

Les décaissements, pour l'achat de fournitures de bureau par exemple, peuvent être enregistrés comme suit :

605		Achat de fourniture de bureau	X	
	57	Caisse (règlement reçu du client...Reçu n°...)		X

##### ➤ Par chèque, virement, domiciliation, carte bancaire (opération de banque)

Le compte banque est crédité lorsque l'entreprise effectue des dépenses par chèque de retrait d'espèces, virement en faveur de tiers, factures domiciliés... Les chèques sont comptabilisés dès leur émission. Les virements quant à eux sont comptabilisés dès réception de l'avis de débit de la banque.

60		Compte de charge	X	
	521	Banque (règlement facture n°...)		X

### 1.2.2.1.3.2. Opérations à crédit

Lorsque l'entreprise émet un billet à ordre ou souscrit à une lettre de change, les écritures suivantes sont passées en comptabilité.

401		Fournisseur....	X	
	402	Fournisseur, effet à payer (lettre de change/ billet à ordre n°...)		X

A l'échéance de la traite, l'entreprise enregistrera les écritures suivantes sur la base du chèque de règlement émis ou de l'avis de débit reçu :

401		Fournisseur, effet à payer	X	
	402	Fournisseur.... (avis de crédit n°...)		X

## 1.3. Le risque en matière de trésorerie

L'une des grandes préoccupations pour l'entreprise de nos jours est de limiter la survenance d'évènements qui pourraient entraver la continuité de son exploitation. Ces différents évènements sont également désignés par le terme « risque ».

### 1.3.1. Définition

Selon MOREAU (2002 :3) « Un risque d'entreprise peut être défini comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ». Nous pouvons également compléter cette définition en rajoutant la définition de l'Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne (IFACI) (Renard, 2007 : 139) qui veut que le risque soit « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives pour une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Il est donc indispensable à l'entreprise de définir et d'identifier les risques liés soit au secteur d'activité dans lequel elle évolue, soit liés à son environnement politique, social...afin d'assurer sa survie.

#### 1.3.1.1. Cartographie des risques

Avec l'avènement de l'audit par l'approche par les risques, est apparue la cartographie des risques dans le domaine de la gestion. C'est un outil qui permet d'effectuer un inventaire et une évaluation des risques.

La première étape de cette démarche va consister à dresser une nomenclature des risques susceptibles d'être rencontrés dans l'entreprise. Ensuite, il faut identifier les différents processus, fonctions, activités dans lesquels les risques doivent être évalués. Dans la troisième étape, chaque risque est évalué dans chacune des fonctions selon deux critères ; la gravité du risque et la fréquence de survenance du risque. La quatrième étape sera consacrée à l'appréciation globale de chaque risque dans chaque fonction ou processus ou activité (à ce niveau on calcul le produit des deux critères précédemment estimés). Pour finir, la sommation des coefficients obtenus est faite pour avoir le risque spécifique de chaque activité, processus ou fonction (Renard, 2007 : 140).

Ce travail doit être accompli par le Risk Manager de l'entreprise et permet d'informer la Direction Générale du classement qui a été fait des risques qui « planent » sur l'entreprise (lorsque l'entreprise n'a pas prévu le poste de Risk Manager, l'auditeur interne peut dresser

BALMA Elodie A. W. (2<sup>ème</sup> promotion MPTCF I, CESAG)

cette cartographie). Il sera alors plus aisé pour chaque membre de l'entreprise de savoir quel comportement avoir pour s'inscrire dans la politique de risque adoptée par le top management. Mais quelles sont ces différentes politiques envisageables face au risque ?

### **1.3.1.2. Définition de la gestion des risques**

DESROCHES & Al. (2005 : 19) s'accordent pour dire que « il n'y a pas de gestion des risques sans maîtrise des risques réalisée au préalable ; il n'y a pas de maîtrise des risques sans caractérisation préalable des risques ; il n'y a pas de caractérisation des risques sans identification préalable des risques ». Au stade où nous en sommes, nous avons déjà abordé les étapes d'identification et de caractérisation des risques ; il reste à les maîtriser. Les dirigeants ont le choix entre plusieurs méthodes pour affronter le risque :

- Accepter le risque : dans ce cas, les dirigeants décident de ne rien faire face au risque, « on accepte de courir le risque » ;
- Partager le risque : à ce niveau, il s'agit de réduire le risque encouru en contractant une police d'assurance ou en mettant en place une joint venture avec un tiers ;
- Réduire le risque : on essaie de réduire la probabilité ou l'impact du risque, concrètement on améliore le contrôle interne au sein de l'entreprise ;
- Eviter le risque : on arrête l'activité à laquelle le risque est lié ce qui entraîne la disparition du risque.

### **1.3.2. Risques de trésorerie**

Lorsque le contrôle interne d'une entreprise est insuffisant, elle encourt entre autre les risques suivants (Barry, 2004 : 200):

- détournement d'encaissement ;
- détournement par création de dépenses fictives ;
- mauvaise maîtrise de la trésorerie ;
- difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ;

- difficulté de contrôler les séquences de pièces de caisse ;
- falsification des comptes clients ;
- falsification des comptes de vente ;
- falsification d'états de rapprochements ;
- non détection de non détection de détournement ;
- collusion entre responsables de la trésorerie et les contrôleurs ;
- inexactitudes des soldes de compte caisse et banque dans les états financiers.

La suite de cette partie présente de manière non exhaustive les différents facteurs de risques opérationnels et comptables auxquels est exposé le cycle trésorerie d'une entreprise.

### **1.3.2.1. Facteurs de risques opérationnels**

Les risques encourus sont favorisés par :

- l'absence de fixation du niveau maximum d'espèces à détenir en caisse ;
- le cumul de fonctions incompatibles (tenue de la trésorerie et de la comptabilité);
- la non utilisation de reçus pré numérotés ;
- la remise simultanée de plusieurs carnets de reçus au caissier ;
- l'absence de spécialisation des caisses (une caisse dépense et une caisse recette) ;
- l'absence de contrôle inopiné de caisse ;
- l'absence de plafond de dépenses à effectuer en espèces ;
- l'utilisation récurrente de bons de caisse non régularisés ;
- le non établissement ou mauvais établissement des états de rapprochement ;
- l'absence de journaux distincts pour les différents comptes bancaires ;
- la non identification des personnes habilitées à signer les chèques ou ordonner les virements.

### **1.3.2.2. Facteurs de risque comptables**

Les risques encourus sont favorisés par :

- la non comptabilisation des opérations au moment opportun ;
- le détournement de fonds dû à un cumul de fonction de tenue de la comptabilité et de la trésorerie ;

- l'absence d'analyse des comptes de trésorerie ;
- la non exhaustivité des enregistrements comptables (dû par exemple à la non transmission des pièces de caisses et justificatifs au service comptable) ;
- l'absence de contrôle des avis de débit, de crédit et d'agios envoyés par la banque.

#### **1.4. Contrôle interne en matière de trésorerie**

Certaines entreprises pratiquent de manière formelle ou informelle le contrôle interne sans pour autant maîtriser le concept de ce dispositif. Dans cette partie, nous tenterons de définir le contrôle interne et ses objectifs. Puis nous présenterons les objectifs et le dispositif d'un bon contrôle interne.

##### **1.4.1. Définition et objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne se définit comme « l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information et d'autre part, l'amélioration des performances » (OBERT, 1992 : 20).

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

Le COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) a mis en évidence le fait que le contrôle interne relève de tous les membres de l'entreprise en affirmant que « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs » (Renard, 2007 : 124). Notons également que cette

définition met en exergue le fait que le contrôle interne vise l'amélioration des performances

de l'entreprise et non la perfection du fonctionnement de cette dernière (la perfection étant inaccessible).

La mise en place du contrôle interne passe inévitablement par un système d'organisation, des méthodes et de procédures garantissant la pérennité de l'entreprise. Pour MIKOL (1991 : 34), ce système repose sur huit principes nécessaires à son bon fonctionnement : l'organisation, l'intégration, la permanence du dispositif, l'indépendance, la bonne information, l'harmonie, l'universalité et la qualité du personnel employé.

Depuis des décennies, l'importance du contrôle interne est devenue tellement indéniable, que sa mise en place relève d'obligations légales. En effet, l'entreprise de la zone OHADA, au vu de l'article 69 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises, édicte sous sa « responsabilité, les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant aussi bien un contrôle interne fiable que le contrôle externe, par l'intermédiaire, le cas échéant, de commissaires aux comptes, de la réalité des opérations et de la qualité des comptes, tout en favorisant la collecte des informations ».

#### **1.4.2. Objectifs de contrôle interne en matière de trésorerie**

Ces objectifs sont les suivants (Barry, 2004 : 202) :

Les procédures opérationnelles de l'entreprise doivent garantir que :

- les encaissements de fonds sont autorisés par la personne habilitée (CDAF, DG...) ;
- les risques de détournements de recettes sont minimes ;
- les paiements sont autorisés par la personne habilitée ;
- les risques de paiement d'intérêts indus ou évitables sont nuls ;
- les risques de majoration frauduleuse de paiement sont nuls ou minimes ;
- les risques de détournement par création de dépenses fictives sont nuls ou minimes ;
- toutes les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque ;
- les effets sont correctement suivis.

Les procédures comptables doivent permettre de s'assurer que (Barry, 2004 : 205) :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- la comptabilité est tenue conformément à la réglementation SYSCOA ;
- les mouvements non autorisée ou suspect sont rapidement portés à la connaissance de la Direction Générale ;
- les compte de dépôt-retrait de fond sont régulièrement analysés ;
- le contrôle périodique des existants en caisse ;
- la bonne conservation des livres comptables et des pièces justificatives.

### 1.4.3. Dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie

Afin de favoriser un contrôle interne fiable et efficace, l'entreprise peut prendre les dispositions ci après :

#### **Procédures opérationnelles :**

Les procédures de contrôle interne doivent permettre d'assurer que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et de minimiser les risques de détournement de recette. Ce sera l'occasion de promouvoir :

- l'instauration un système de pièces de caisse pré numérotées ;
- l'utilisation d'un seul carnet de reçus à la fois ;
- la réalisation de contrôles inopinés de caisse ;
- une séparation stricte des fonctions de comptabilisation, de détention et de contrôle ;
- la fixation d'un niveau maximal d'encaisse et du niveau maximal de dépense à effectuer en espèces ;
- l'établissement correct des états de rapprochement, selon la périodicité exigée et validés par le Responsable des Finances;
- l'annulation des documents de dépenses par une indication sur les factures du n° de pièces de règlement et sa date ;
- l'annulation par mention « annulé » sur les chèques et autres moyen de paiement ;
- Contrôle de la saisie des opérations dans le brouillard de caisse et dans le logiciel de trésorerie s'il y en a un ;

- La fixation d'un délai maximum pour la régularisation des bons de caisse ;
- Désignation claire des personnes habilitées à autoriser des mouvements de fonds (BARRY, 2004 : 125).

Le contrôle interne doit permettre de contourner ces différents risques en garantissant, l'enregistrement à temps des opérations.

### **Procédures comptables :**

- La fixation d'un délai très court (1 à 2 jours maximum) de transmission des pièces de caisse et documents de support aux services comptables ;
- La vérification des signatures présentées sur les pièces de caisse avant leur enregistrement en comptabilité ;
- La comptabilisation des pièces de caisse au jour le jour et selon leur séquence numérique ;
- Le contrôle des agios et frais bancaires ;
- L'analyse et la justification régulière des soldes de comptes de liaison (faites par une personne autre que le trésorier) ;
- la séparation des fonctions incompatibles avec les fonctions de trésorerie : tenue matérielle de la caisse, gestion des paiements, gestion des encaissements, détention des effets et chèques à encaisser, conservation des carnets de chèques etc.

L'on peut retenir que les objectifs de contrôle interne concernant le cycle trésorerie sont d'assurer une gestion efficace de la trésorerie, l'enregistrement correct des opérations, une protection des actifs liquides contre la fraude, un suivi rigoureux des encaissements et l'autorisation des paiements par des personnes bien identifiées.

Toutes ces procédures doivent être connues des membres de l'entreprise afin d'assurer les objectifs précédemment définis et pour cela les procédures à respecter doivent être rédigées et compilées dans un document dénommé « manuel de procédures ».

## **CHAPITRE 2: LE MANUEL DE PROCEDURES ET SON ELABORATION**

L'importance d'un manuel de procédures n'est plus à démontrer. Les étapes à suivre pour la réalisation des activités de l'organisation, doivent être scrupuleusement respectées pour permettre une suite logique et une cohérence dans l'exécution des tâches.

Un manuel de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en ce sens qu'il permet de définir les étapes à suivre dans l'exécution des tâches, de tracer les filières que devront emprunter les documents, de définir les attributions dévolues aux différents intervenants, de connaître les outils dont ils doivent disposer et d'identifier les types de contrôles fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori (contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel...).

Le manuel de procédures est un instrument de travail indispensable, dont les organisations doivent se servir pour asseoir une gestion saine et transparente et ainsi assurer leur pérennité.

### **2.1. Définition**

Avant de définir ce qu'est le manuel de procédures, nous avons pensé qu'il était important de définir le terme « procédures » de manière isolée. Nous poursuivrons cette partie en donnant les caractéristiques de ce manuel.

#### **2.1.1. Procédures**

Une procédure est une série d'actions, actes ou opérations qui doivent être exécutés de la même manière afin de toujours obtenir le même résultat dans les mêmes circonstances.

HENRY & Al. (1998 : 16) définissent la procédure comme « un ensemble de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

La procédure vise à atteindre un objectif bien déterminé. La procédure « achat d'immobilisation » par exemple est mise en place pour guider les employés d'une organisation lorsqu'il doit y avoir acquisition d'une immobilisation. Cette procédure va être déclinée en un ensemble de tâches ou opérations que sont : l'établissement des demandes d'achat écrites ou manuscrites ; le contrôle et l'approbation de la demande ; la sélection des fournisseurs ; l'établissement et approbation des bons de commande ; le lancement et le suivi de ces dernières.

Les différentes procédures au sein d'une entreprise, d'une organisation, d'une administration, d'un organisme doivent constituer un même ensemble, pour ce faire, elles sont compilées dans un document appelé manuel de procédures.

### **2.1.2. Définition du manuel de procédures**

« La loi prescrit aux entreprises d'établir une documentation décrivant les procédures d'enregistrement, de contrôle et d'organisation comptables. Rassemblée dans un manuel dit de procédures comptables, cette documentation fait partie des exigences à satisfaire pour garantir la fiabilité de l'information comptable et financière » (art 16, acte uniforme de l'OHADA). Un contrôle interne utile doit être défini, pratiqué par les membres de l'entreprise.

La définition du contrôle interne peut résulter des us et coutumes ou d'un manuel de procédures.

Pour OBERT (1992 : 120), le manuel de procédures est « un document décrivant les procédures et organisations comptables ». C'est un document qui décrit de manière concrète et la plus précise possible le rôle de chaque intervenant de l'entreprise. Il s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise.

Le manuel de procédures « décrit l'organisation dans son fonctionnement ainsi que les échanges d'information à l'intérieur de l'entreprise. Il sert à garantir un résultat pour le respect des préconisations ». En effet, il faut écrire ce que l'on fait, faire que l'on a écrit, vérifier que ce que l'on a fait est conforme aux objectifs et améliorer ce que l'on a fait et écrit ( Herard, 2003 : 207).

PIGE (2001 : 57) va un peu plus loin dans sa définition du manuel de procédures en précisant, qu'il existe trois approches complémentaires pour la réalisation d'un manuel :

- Approche par les flux : les procédures sont décrites à partir des flux d'information ou de flux de production. Cette approche rend témoignage de la cohérence des activités de l'entreprise ;
- Approche par les responsabilités : elle décrit les fonctions et les responsabilités des acteurs de l'entreprise. Elle sert de référentiel dans la procédure d'évaluation des performances.
- Approche par les composantes de l'entreprise : elle décrit les tâches à effectuer sans permettre pour autant d'avoir une vision globale de l'entreprise.

Le manuel de procédures est donc un document décrivant les tâches, activités et contrôle ce que chaque membre de l'organisation doit accomplir.

### **2.1.3. Objectifs et caractéristiques du manuel**

Mis à part le fait que l'existence d'un manuel de procédures soit une exigence légale dans la zone OHADA, ce document est un outil important pour l'organisation car il contribue au bon fonctionnement du contrôle interne. Les objectifs du manuel de procédures sont nombreux, il vise à (Henry & Al., 1998: 35) :

- ❖ Etablir une organisation : à travers ce document, on sait de manière claire qui fait quoi, où, quand, comment et dans quel but. Le manuel de procédures est un mode d'emploi qui permettra à chaque acteur de s'auto corriger.
- ❖ Servir de mémoire de l'organisation : c'est un moyen d'information rapide, qui garantit la continuité des méthodes de travail malgré les mutations de personnel.
- ❖ Contribuer à l'amélioration des pratiques et permet aux responsables hiérarchiques de prendre connaissance des tâches pratiques exécutées par leurs agents.
- ❖ Servir de code de conduite : il définit les comportements de chacun.

- ❖ Faciliter le diagnostic : étant un document écrit, le manuel de procédures est la « mise à plat de l'existant ». Il peut donc constituer le point de départ d'éventuelles analyses des risques en vue de l'amélioration de l'organisation.
- ❖ Assurer la sécurité des personnes et des biens ; en effet, le manuel est un outil de contrôle interne qui vise de ce fait à minimiser les risques au sein de l'organisation.

Le rôle de pilier que joue le manuel de procédures au sein d'une organisation est indéniable. Dans les paragraphes qui suivent, nous tenterons de vous présenter les différentes étapes à la réalisation d'un manuel de procédures.

## **2.2. L'élaboration du manuel de procédures**

La rédaction du manuel passe d'abord par la prise de connaissance de l'entreprise, le découpage de son activité en cycle et la description de l'existant. Une fois la description du fonctionnement de l'existant faite, on pourra procéder à son analyse pour en faire ressortir les points forts et faibles.

### **2.2.1. Prise de connaissance**

La prise de connaissance passe par une revue documentaire et des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise pour avoir une idée générale sur ses activités, ses produits, les réglementations qui l'entourent... Il s'agit à ce niveau de comprendre et d'analyser l'existant (Herard, 2001 : 221).

Pour HENRY & Al. (1998 :20) cette étape consiste à inventorier les différentes procédures de l'entreprise, à découper les processus et à identifier une codification. Une liste des procédures devra être établie avec une hiérarchisation, selon une priorité de rédaction que l'on aura définie. Il est également indispensable d'effectuer un découpage des différents processus afin de bien cerner les différentes hypothèses qui se rattachent à une procédure.

### **2.2.2. Choix du formalisme et description du fonctionnement du cycle**

Le choix du formalisme consiste à choisir la présentation que le manuel devra avoir, le nombre de livrets, la codification des procédures... Le découpage de l'entreprise en cycle permet de mieux cerner le fonctionnement de celle-ci. C'est également en suivant ce découpage que l'on pourra rédiger les différents livrets constitutifs du manuel.

Globalement la démarche est la même quelque soit le cycle sur lequel on travail. Pour comprendre son fonctionnement, il faut d'abord identifier les différents processus du cycle et intervenants, afin de cerner le rôle de chacun et les tâches qu'il accomplit.

### **2.2.3. Analyse de l'existant**

Une fois le cycle identifié et son fonctionnement compris (grâce aux revues documentaires et aux interviews), le rédacteur peut procéder à son analyse. Il s'agit de partir des constats et de séparer les points forts identifiés des points faibles. Pour les différentes faiblesses identifiées, les risques doivent être ressortis. Grâce à cette analyse, des procédures appropriées peuvent être rédigées. Pour chaque procédure proposée, on donne l'objectif de contrôle interne qu'elle permet d'atteindre.

### **2.2.4. Rédaction des procédures**

L'objectif du manuel de procédures est d'offrir les renseignements utiles à ses utilisateurs ; son contenu doit de ce fait être clairs et concis. Le texte doit être découpé en paragraphes ordonnés et courts afin de permettre une lecture rapide. On utilise des verbes d'action et les phrases sont du style « verbe-complément ». Les procédures ainsi rédigées doivent être validées par la Direction de l'entreprise et diffusées à l'ensemble du personnel (HENRY, 1998 : 58).

### **2.2.5. Validation et diffusion du manuel**

Après la phase de rédaction des procédures, il est nécessaire que les procédures proposées soit vérifiées et contrôlées. En effet, il faut s'assurer que les rédacteurs ont retranscrit de manière fidèle les informations qu'ils ont reçues des acteurs de l'entreprise. Il est également

indispensable qu'une validation globale soit faite par la direction générale, avant que les procédures ne soient présumées être prêtes pour diffusion (Henry & Al, 2003 : 93).

Les différents livrets du manuel sont compilés et diffusés afin que le personnel puisse mettre en application ces nouvelles directives. Il est souvent nécessaire qu'une sensibilisation, formation à l'utilisation du manuel soit faite (Henry & Al, 1998 : 98).

### **2.3. Présentation du manuel de procédures**

Le manuel de procédures se décompose en plusieurs volumes ou livrets, selon l'activité de l'organisation. On peut décomposer l'ouvrage en fonction des directions de l'entreprise, par domaines techniques. Certaines entreprises optent pour le découpage en procédures exceptionnelles, procédures d'exploitation et procédures périodiques. Mais quelque soit le formalisme qui sera retenu, la structure du manuel doit apparaître clairement aux yeux des utilisateurs (Berger, 2008 : 57).

Le manuel des procédures se présente en trois grandes parties selon HENRY & Al. (2001 :22). La première partie concerne les généralités introductives, la deuxième présente les procédures proprement dites et la dernière partie présente les annexes et les tableaux complémentaires.

#### **2.3.1. Généralités introductives**

Cette partie se compose du sommaire et de l'introduction générale. L'introduction permet de rappeler les indications pratiques pour la recherche d'informations pratiques dans le manuel. Elle rappelle également la structure de l'entreprise.

L'ensemble des livrets qui constitue le manuel des procédures, contient un sommaire et une introduction spécifique en fonction de l'objectif de ce livret.

### **2.3.2. Fiche de procédures**

Cette partie est le corps même du manuel. Elle regroupe toutes les procédures classées en fonction des processus. Trois niveaux peuvent constituer cette partie (Henry, 1998 : 56) :

- ❖ Le premier niveau donne en une page, une présentation synthétique de la procédure ; il en rappelle l'objectif principal et ses principales caractéristiques, les services émetteurs et les services destinataires.
- ❖ Le deuxième niveau décrit de manière exhaustive la procédure à travers une fiche de tâche et un diagramme de flux. Ces documents décrivent de manière détaillée les tâches de chaque intervenant à la procédure, les références des supports qui sont utilisés ainsi que le déroulement chronologique de chaque tâche.
- ❖ Le troisième niveau est facultatif. Il contient les détails pratiques, des exemples et des reproductions des supports utilisés...

### **2.3.3. Les annexes**

Cette dernière partie du manuel de procédures est destinée à la représentation des documents de support. Ces documents peuvent être de plusieurs natures en fonction de l'activité de l'entreprise et de son organisation. Ils doivent être adaptés aux besoins des utilisateurs et aux spécificités de l'entreprise ; pour que cet objectif soit atteint, le choix des modèles de support est fait en liaison avec les utilisateurs.

Il est autant possible de rédiger un manuel de procédures pour les ateliers de production d'une entreprise industrielle que pour le département gestion des risques d'une banque en passant par le service comptable d'une firme multinationale.

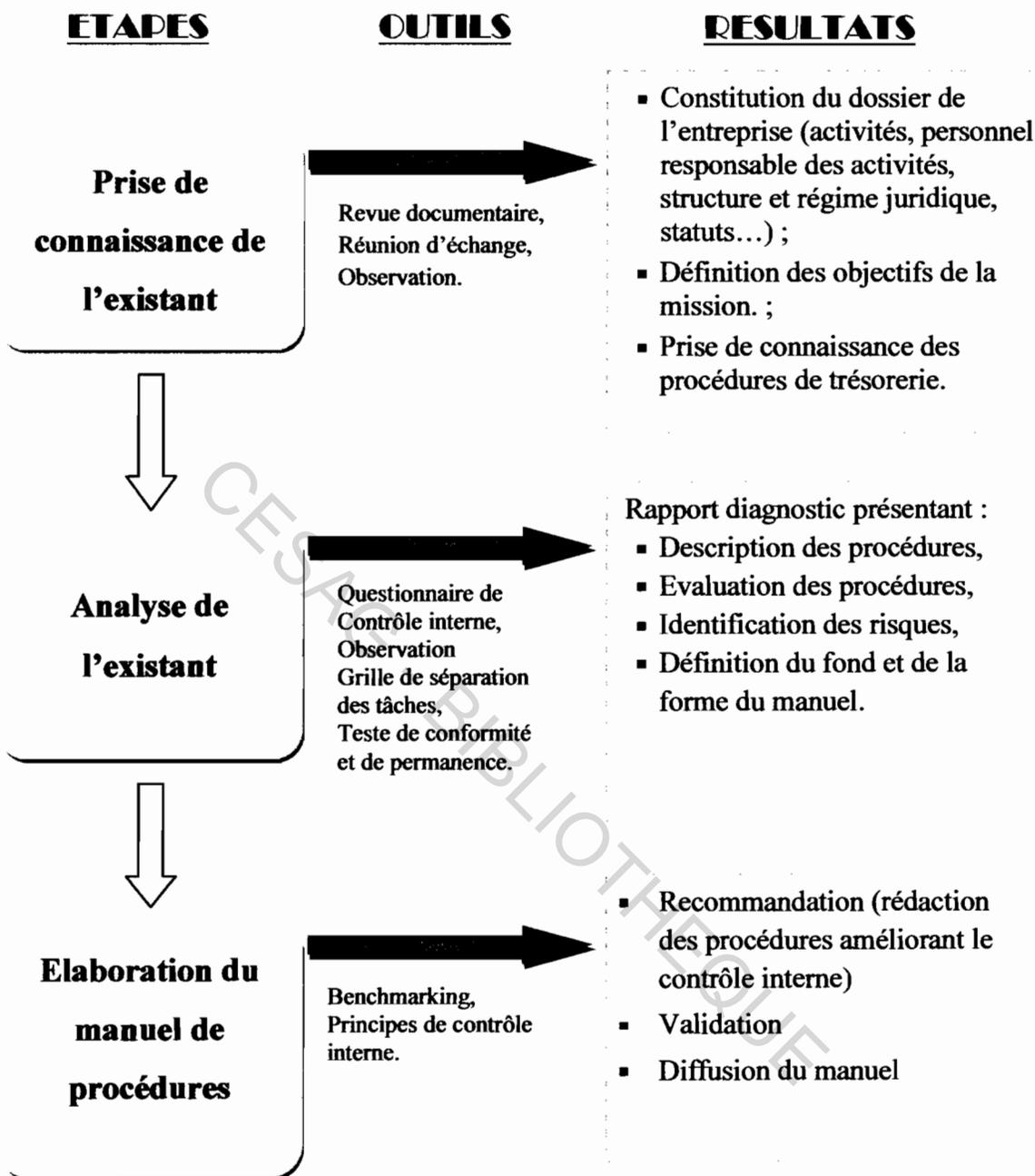
## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Après avoir exposé sur la trésorerie et sur le manuel de procédures, dans ce chapitre nous présenterons les techniques utilisées pour collecter, traiter et analyser les informations nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures, cycle trésorerie de TOP INFRA.

### **3.1. Modèle d'analyse**

Le schéma de notre étude sera le suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : nous-mêmes

## **3.2. Outils de collecte des données**

Notre travail consistant en l'élaboration d'un manuel de procédures, il nous faudra prévoir nos méthodes de collecte de données afin d'obtenir les informations essentielles.

Afin d'obtenir le maximum d'information et de faire des recoupements, nous procéderons à une revue documentaire, des entretiens, observation, benchmarking.

### **3.2.1. Revue documentaire**

Il s'agit d'exploiter les documents nécessaires à la compréhension du fonctionnement de l'organisation et plus précisément du cycle trésorerie.

Il faudra analyser l'organigramme en place, les termes de référence de chaque poste et les procédures de gestion financière, de trésorerie et comptable. Nous élaborerons en outre un questionnaire de prise de connaissance (voire Annexe 1, Questionnaire de prise de connaissance de TOP INFRA : page 94).

### **3.2.2. Entretiens**

La réalisation d'entretiens permettra d'identifier les pratiques et activités qui ne sont pas mentionnées dans les documents ; c'est l'occasion de confronter les écrits et la manière dont ces prescriptions sont mises en pratique. Les entretiens seront réalisés avec tous les acteurs impliqués dans la gestion de la trésorerie, à savoir :

- Le Directeur Général ;
- Le Chef du Département Administratif et Financier ;
- Le Comptable ;
- La Trésorière.

### **3.2.3. Observation**

Nous allons suivre de manière attentive le travail réalisé par les acteurs de la trésorerie. En effet, nous passerons une demi-journée avec le comptable, la trésorière et le CDAF afin de voir comment il traite les opérations qui se présentent à eux.

### **3.3. Outils d'analyse des données**

Suite à notre collecte de donnée, il sera nécessaire d'identifier les techniques pour analyser les informations que nous auront pu recueillir.

#### **3.3.1. Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)**

Il s'agit d'un outil de travail qui nous aidera à nous poser des questions pertinentes au regard des trois principaux objectifs de contrôle : exhaustivité, réalité, exactitude.

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, de l'entité ou de la fonction audité. Il nous permettra d'identifier les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les erreurs potentielles (voire Annexe 2, Questionnaire de Contrôle Interne : page 100).

#### **3.3.2. Grille de séparation des tâches**

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail. C'est un outil permettant de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et d'y remédier (voire Annexe 3, Grille de séparation des tâches : page 102).

#### **3.3.3. Test de conformité et de permanence**

Tester les processus afin de déterminer si les contrôles internes sont appliqués selon la manière décrite dans la documentation et en accord avec les intentions de la Direction Générale.

Des tests de permanence quant à eux, nous permettons de nous assurer que les points forts décrits dans les procédures de trésorerie sont réellement appliqués.

Le succès de notre travail repose sur la pertinence du modèle d'analyse que nous avons adopté et de la collecte d'informations opportunes. Il sera également capital que les acteurs du cabinet collaborent et acceptent de nous fournir tous les renseignements nécessaires.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Face aux risques qui guettent les entreprises, la Direction Générale choisit la méthode qu'elle suppose la plus appropriée pour les gérer. La gestion de ces risques passe inévitablement par la mise en place d'un système de contrôle interne.

Le contrôle interne est un état d'esprit, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et doit permettre à celle-ci d'atteindre les finalités fixées. L'outil le plus visible du contrôle interne est le manuel de procédures. Il permet à l'entreprise de formaliser son organisation afin de pérenniser son fonctionnement, d'éviter les doublons ou le désengagement de acteurs de certaines tâches. Ce manuel vise encore à éviter que certains responsables ne s'attribuent de pouvoirs exorbitants face à l'absence de procédures et de règles clairement formalisées.

Le manuel de procédures peut recouvrir un champ très large, tout dépend des activités qu'exerce l'organisation. Nous avons jugé nécessaire de circonscrire notre étude au cycle trésorerie du cabinet TOP'INFRA.

Comment était gérée la trésorerie du cabinet avant la rédaction du manuel de procédures et comment peut on améliorer cette gestion à travers le manuel qui sera élaboré ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la seconde partie de cette étude.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
PRATIQUE**

L'entreprise ne recherche plus à mettre en place un contrôle interne fiable et efficace dans le seul souci du respect des lois, mais parce que c'est une nécessité pour sa survie. Les procédures mises en place doivent permettre de déceler à temps les écarts entre les objectifs définis par la Direction et les réalisations afin de limiter les risques susceptibles de compromettre l'atteinte ces objectifs.

Le Cabinet de Topographie et d'Infrastructure (TOP'INFRA) s'inscrit dans cette logique ; il veut même aller plus loin à travers la recherche de la certification à la norme qualité ISO 9001 : 2000. Pour mettre en confiance ses partenaires, il est impératif d'avoir une bonne gestion de son organisation. Pour ce faire, il faut définir des règles formalisées de gestion relatives à l'exploitation, assurer l'harmonisation des méthodes et outils applicables à la gestion des activités, assurer la pertinence de l'information pour l'entreprise, faciliter la coordination des tâches au niveau de tous les services et départements impliqués, faciliter la supervision des activités en amont et en aval. Le manuel des procédures est l'outil qui permet d'atteindre ces objectifs, c'est pourquoi TOP'INFRA a voulu confier l'élaboration de son manuel des procédures administratives, comptables et financières à un cabinet, la Panafricaine d'Audit, structure dans laquelle nous avons été acceptée pour notre stage.

L'élaboration du manuel de procédures étant très complexe, nous avons décidé de concentrer notre travail sur le cycle trésorerie. Pour des raisons de confidentialité des dossiers traités par le cabinet PANAUDIT, nous avons utilisé un nom imaginaire pour désigner le client bénéficiaire du manuel de procédures.

Pour cet audit organisationnel, nous avons commencé par prendre connaissance de l'entité, des ses activités, son personnel et son organisation. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de l'existant et à la formulation de nos recommandations.

Nous finirons par la rédaction des procédures du cycle et la présentation des documents support.

## **CHAPITRE 4: PRESENTATION DE TOP'INFRA**

Avant de démarrer l'analyse du cycle trésorerie de TOP'INFRA, il est nécessaire de prendre connaissance de la société. Pour ce faire, dans la suite de ce chapitre nous vous présenterons la raison d'être de ce cabinet, ses activités et son organisation.

### **4.1. Historique et mission**

Le Cabinet de Topographie et d'Infrastructure (TOP'INFRA) a été créé le 17 décembre 1996 avec un capital social de 10 000 000 FCFA. La société à responsabilité limitée qu'est cette structure a pour vocation de mettre au service des organismes d'aide et d'appui au développement, des services publics décentralisés, un éventail de compétences et d'expériences en prestations. Le cabinet mène des activités qui s'inscrivent dans divers domaines.

### **4.2. Services de l'entreprise**

TOP'INFRA compte en son sein trois départements générateurs de revenu ; il s'agit du département hydraulique, du département infrastructures et ouvrages d'art et du département foncier. Ces différents départements s'attèlent à mener les activités suivantes :

- études et travaux fonciers (implantation de lotissement, partage et bornage de propriété...);
- travaux de topographique (mise en place de canevas GPS ou Global Positioning System, levé d'état des lieux...);
- travaux d'hydraulique agricole et urbaine (barrage et retenue d'eau, assainissement, alimentation en eau potable...);
- travaux de mobilisation des ressources en eau (études hydrogéologiques...);
- activité d'infrastructures (études techniques de construction d'immeuble, construction et dimensionnement des ouvrages d'art...);
- formation-appui, conseil (formation des opérateurs privés, études d'impact...).

### **4.3. Organisation du cabinet**

La gestion de TOP'INFRA est faite autour de deux Directions, de Départements et Services (voir organigramme, Annexe 4 : page 103).

A la tête de la structure se trouve la Direction Générale, qui est responsable des relations publiques, du respect des normes, des ressources humaines... Elle a à sa charge la conception de la stratégie générale et de la vision de l'entreprise. Elle définit également le budget de l'entreprise, analyse profonde ses dépenses importantes et gère les ressources financières. Elle insuffle la culture du cabinet.

Le Département Qualité, fonction line, a pour rôle essentiel de définir la politique qualité en collaboration avec la Direction, d'assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans toute l'organisation est encouragée et de rendre compte à la Direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration.

La Direction Technique coiffe les départements Foncier, Hydraulique et Infrastructure & ouvrage d'art.

- Le Département Foncier : il se charge de la conduite et la maîtrise de tous les projets d'études topographiques ; de la conduite et la maîtrise des études et aménagements fonciers ; de la conduite et la maîtrise de la réalisation et du contrôle de tous les travaux topographiques, de l'élaboration des budgets de fonctionnement des différents projets ... ;
- Le Département Infrastructure et ouvrage d'art : il réalise la conduite et la maîtrise des études des projets de bâtiment, d'infrastructures de transport et d'ouvrages ; la conduite et la maîtrise des contrôles des travaux d'exécutions de projet de bâtiment, d'infrastructures ... ;
- Le Département Hydraulique à la responsabilité de la conduite et la maîtrise des études des projets d'hydraulique villageoise et urbaine, des aménagements hydro agricoles, des ouvrages hydrauliques et des barrages ; la conduite et la maîtrise des

contrôles des travaux d'exécutions de projet d'hydraulique villageoise et urbaine, des aménagements hydro agricoles, des ouvrages hydrauliques et des barrages... ;

Le Département Administratif et Financier veille à l'élaboration du projet de budget de l'année sous la responsabilité du Directeur Général ; à la résolution des différends et conflits de travail, à l'application de la législation du travail en vigueur, les statuts et règlement intérieur et toutes autres réglementations. Il assure le suivi des carrières des employés de la société ; veille à l'application des procédures administratives, financières et comptables et assure le suivi de la trésorerie. Ce département est composé de son directeur et d'un comptable.

Sous l'autorité de la Direction Générale se trouvent également le Service Achats et Logistique, le Service Socio, Economie et Environnement, le Service Informatique et le Secrétariat de Direction Générale. Tous œuvrent à l'atteinte des objectifs définis par cette Direction. Nous ne nous attarderons pas sur leur présentation et passerons à la description détaillée de la gestion de trésorerie dans le cabinet.

## **CHAPITRE 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A TOP'INFRA**

Afin de comprendre le fonctionnement du cycle trésorerie au sein de ce cabinet, nous avons procédé à une étude documentaire (notes de services, textes fondateurs, etc.) et à des entretiens avec le personnel de TOP'INFRA. Nous avons administré des fiches de description des postes et des fiches de description des procédures au personnel afin qu'ils mettent par écrit les tâches qu'ils exécutent.

Cette prise de connaissance nous a ensuite permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'existant en matière de trésorerie. Nous avons ensuite analysé de ces faiblesses et formuler des recommandations pour y remédier.

### **5.1. Présentation du cycle**

Dans cette partie nous allons présenter l'existant en matière de gestion de trésorerie au sein du cabinet.

#### **5.1.1. Rôle du Département Administratif et Financier**

La gestion du cycle trésorerie du cabinet TOP'INFRA est assurée par le Chef du Département Administratif et Financier (le DAF), il a sous son autorité un comptable. Ce responsable se charge de :

- ◆ Elaborer un projet de budget annuel sous la responsabilité du Directeur Général ;
- ◆ Faire un compte rendu mensuellement de l'état d'exécution du budget ;
- ◆ Veiller à l'élaboration des états financiers de fin d'exercice ;
- ◆ Rédiger les correspondances administratives ;
- ◆ Communiquer l'information financière à la Direction Générale pour permettre de respecter les obligations légales et les délais ;
- ◆ Contrôler et viser les factures clients ;
- ◆ Contrôler et suivre les paiements aux fournisseurs ;

- ◆ Suivre l'exécution de la trésorerie trimestrielle ;
- ◆ Veiller à l'application des procédures administratives, financières et comptables ;
- ◆ Gérer des comptes bancaires ;
- ◆ Gérer la caisse (qui est confiée au service gestion des achats et logistique)

Les tâches exécutées par les membres de ce département se retrouvent à la fois dans le processus relatif à l'élaboration du budget (processus qui fait l'objet d'un livret du manuel de procédures administratives, financières et comptables) et dans celui relatif à la gestion des finances. C'est dans ce dernier processus que l'on retrouve la gestion des opérations financières et la gestion de la trésorerie. (Pour notre travail nous nous sommes limitées au livret concernant la gestion de la trésorerie).

Au niveau de la gestion de la trésorerie, se trouvent la gestion des comptes bancaires et la gestion de la caisse.

### **5.1.2. Contenu du cycle trésorerie**

Les opérations concernées sont relatives aux mouvements de trésorerie et regroupent :

- La budgétisation (plan de trésorerie) ;
- Les encaissements ;
- Les paiements ;
- Le contrôle des avoirs en caisse et en banque.

#### **◆ Le plan de trésorerie**

Le cabinet n'établit pas de plan de trésorerie. Il lui est donc impossible de prévoir les dépenses et les recettes de la période et d'envisager les moyens à mettre en œuvre pour éviter les impasses de trésorerie ou d'envisager des placements de fonds en cas de trésorerie excédentaire.

#### **◆ Les encaissements**

Les encaissements du cabinet sont constitués des honoraires que lui versent ses clients en contrepartie des travaux et services qu'il effectue pour eux. Les encaissements peuvent se

faire par chèque bancaire (le cabinet dispose de deux comptes bancaires), ou par virement bancaire. Contenu du fait qu'il s'agit souvent de très gros marchés, les conditions (échéances de règlement, montant, mode de règlement) sont stipulées dans les contrats.

#### ◆ **Les paiements**

Les paiements de TOP'INFRA sont essentiellement constitués des règlements, du coût d'acquisitions des immobilisations (voitures, bâtiments, matériel de bureau, matériel pour la construction, matériel topographique...), des dépenses de fonctionnements (fourniture de bureau, eau, électricité...) des impôts, des cotisations sociales.

Le cabinet a mis en place une caisse menues-dépenses. Il existe également un système de bon de caisse, qui permet qu'une certaine somme d'argent soit décaissée sans facture, ni reçu en cas d'urgence. Le bénéficiaire de la somme décaissée doit ensuite justifier les dépenses effectuées.

### **5.2. Evaluation du contrôle interne du cycle**

Partant de cet existant, nous sommes parvenus à dresser une liste des forces et des faiblesses rencontrées dans la gestion de la trésorerie de TOP'INFRA (voir grille de séparation des tâches et Questionnaire de contrôle interne, annexe 2 et 3)

Le cycle trésorerie présente les forces suivantes :

- Définition claire des responsables autorisés pour les encaissements et les décaissements ;
- Existence d'un cadre de travail favorable (local, moyens financiers...);
- Utilisation d'un logiciel de comptabilité : Ciel Compta.

Cependant le système mis en place pour la gestion du cycle trésorerie présente les faiblesses.

Il s'agit notamment de :

- Non formalisation de certaines des procédures de gestion administrative, comptable et financière ;
- Existence d'un organigramme formalisé mais non validé ;
- Existence d'une description des attributions du département administration et finances mais non validé ;
- Le DG seul signe les chèques ou le DT pendant les intérim ;

- Existence d'un plan comptable mais qui reste à parfaire ;
- Absence de tableau de bord pour les différents employés ;
- Inexistence d'un plafond de caisse pour les dépenses ;
- Absence de délais pour la justification des bons de caisse ;
- Absence de plan de trésorerie.

Pour les différents constats faits à l'issue de l'analyse de l'existant, nous avons présenté les conséquences qui découlent de ces faiblesses et proposé des solutions pour remédier aux risques qui pourraient survenir. Nous avons présenté notre travail en deux parties : les procédures opérationnelles et les procédures comptables.

### 5.2.1. Procédures Opérationnelles

Au niveau des procédures opérationnelles, nous avons relevé des points faibles pour lesquels nous avons précisé les risques encourus et formulé des recommandations.

#### 1) Absence d'établissement des prévisions de trésorerie

**Risque** : l'absence de plan de trésorerie entraîne une non maîtrise de la trésorerie et donc une appréhension tardive des impasses de trésorerie. A tout moment l'entreprise peut être dans l'incapacité de faire face à des dépenses immédiates. A l'inverse l'entreprise peut se retrouver avec des excédents de trésorerie inutilisés qu'elle pourrait placer en vue de les faire fructifier.

**Recommandations** : nous préconisons que le département administratif et financier établisse un plan de trésorerie au moment où il prépare le budget.

#### 2) Non formalisation des procédures de réapprovisionnement de la caisse

**Risque** : le fait que ces procédures ne soient pas formalisées entraîne des réapprovisionnements anarchiques de la caisse. En effet la caisse peut être réapprovisionnée alors qu'il y a encore assez de fonds pour gérer les dépenses quotidiennes. La périodicité de réapprovisionnement et le montant maximal autorisé ne sont pas définis d'où l'existence de risque de fraude et de détournement.

**Recommandations** : le cabinet doit formaliser les procédures à respecter avant de pouvoir faire entrer de l'argent en caisse. Les responsables en charge de la gestion de la caisse doivent être informés de ces dispositions.

3) Non indication des seuils (plafond /plancher) : montant maximum à décaisser par la caisse

**Risque** : le cabinet n'ayant pas défini de procédures claires, il arrive des situations où de fortes sommes d'argent sont détenues en caisse et utilisées pour le règlement des factures. Il y a là un risque de vol, de détournement de fonds...Inversement, vu qu'il n'y a pas de plancher de caisse, le détenteur de la caisse peut attendre l'épuisement total des disponibilités avant de faire une demande de réapprovisionnement, situation qui sera grave pour l'entreprise.

**Recommandations** : il est impératif que les dépenses éligibles par la caisse soient définies. En effet, à partir d'un certain montant, les dépenses doivent être réglées par chèques bancaires afin de limiter les risques. Il est également nécessaire qu'à l'aide du plan de trésorerie, il soit identifié un plancher et un plafond pour les fonds détenus en caisse.

4) Absence de séparation entre la caisse menues-dépenses et la caisse de régie d'avance

Le cabinet n'a défini qu'une seule caisse : la caisse menues-dépenses, d'où elle retire les fonds pour tous les types de dépenses.

**Risque** : une mauvaise gestion de la caisse peut être constatée, des risques de détournement de fonds et de vol sont élevés en raison des fortes sommes qui sont souvent détenues dans la caisse.

**Recommandations** : il est nécessaire que le cabinet définisse deux caisses. La caisse menues-dépenses sert à financer les dépenses courantes du cabinet, à savoir les frais d'entretien et de réparation, les petites fournitures de bureaux, toute dépense d'un montant inférieur à 50 000 FCFA...En revanche les frais de mission, les grosses dépenses, le paiement des consultants ou

toute dépense dont le montant dépasse le plafond de la CMD est réglée par la caisse de régie d'avance.

5) Absence de contrôles périodiques et inopinés de la CMD : inventaire de caisse

**Risque** : en l'absence de contrôle, il y a un risque de mauvaise gestion de la caisse et un risque de détournement de fonds.

**Recommandations** : Pour un meilleur suivi des avoirs du cabinet, il est nécessaire que des contrôles périodiques et des inventaires de caisse soit fait. Afin de limiter les risques de mauvaise gestion ou de détournement, des contrôles inopinés de caisse doivent être organisés.

6) Insuffisance de suivi des bons de caisse

Les bons de caisse sont utilisés par le cabinet lorsque la personne demandant le décaissement d'argent pour une dépense de l'entreprise ne peut donner le montant exact de la facture. La caissière retire donc un montant forfaitaire que le bénéficiaire des fonds doit par la suite justifier par une facture, un reçu...

**Risque** : l'absence de suivi rigoureux des bons de caisse fait encourir à l'entreprise des risques de détournement de fonds et peut également entraîner la non fiabilité des informations financières.

**Recommandations** : il est important de définir un nombre de jours maximum au bout duquel toute personne qui a effectuée une dépense par bon de caisse doit rapporter toutes les pièces pour justifier la dépense.

7) Non définition de la périodicité de transmission des pièces de CMD et des documents justificatifs à la comptabilité

**Risque** : le risque que la comptabilité soit faussée est important du fait de la non exhaustivité des enregistrements, due au retard dans la comptabilisation des opérations. Ces retards peuvent également entraîner la perte des documents justificatifs.

**Recommandations** : il est nécessaire de fiabiliser l'information financière au sein du cabinet en imposant à tous les services de transmettre au service comptable et financier toutes les documents susceptibles de leur servir, dans les plus brefs délais.

8) Insuffisance de suivi des engagements bancaires : cautions

L'obtention des marchés de Bâtiment, Travaux Publics (BTP) est souvent conditionné par l'obtention d'une caution bancaire en plus de l'offre technique et financière à fournir. La levée de la caution à la fin du contrat est importante car elle met fin aux frais bancaires sur cette caution. Il est arrivé a mainte reprise que TOP'INFRA n'effectue pas la levée de la caution.

**Risque** : la non-levée des cautions bancaires à l'expiration des contrats peut empêcher le cabinet de soumissionner pour de nouveaux contrats, car des sommes d'argents sont restées bloquées sur son compte. De plus, le cabinet supporte des frais inutiles sur la caution après le terme du contrat.

**Recommandations** : Il est nécessaire qu'un suivi strict de chaque caution bancaire soit assuré par le directeur administratif et financier.

9) Insuffisance de la procédure de justification des comptes de trésorerie : non validation des états des rapprochements

Nous avons constaté que le suivi des comptes banque n'est pas rigoureux, en effet des états de rapprochement sont établis par le comptable mais ne sont pas visés par son supérieur hiérarchique.

**Risque** : il peut arriver que la banque se trompe au niveau de certaines opérations. Dans de telles situations, si l'entreprise ne suit pas son compte il lui sera impossible de détecter ces erreurs. De plus la non validation des états de rapprochement peut favoriser les détournements de fonds.

**Recommandations** : il faut que les états de rapprochements bancaires soient établis selon une périodicité connue des acteurs et que le chef du département administratif et financier appose son visa sur ces états.

Le livret concernant le cycle trésorerie du manuel de procédures en plus de procédures opérationnelles présente également les procédures comptables. En effet, il est impératif que toutes les opérations d'encaissement et de décaissement soient correctement inscrites en comptabilité afin de garantir une fiabilité des états financiers. Les procédures comptables méritent donc une attention particulière.

### 5.2.2. Procédures comptables

Au niveau des procédures comptables, nous avons relevé des points faibles pour lesquels nous avons précisé les risques encourus et formuler des recommandations.

#### 1. Absence de guide d'application de plan comptable et la non formalisation de l'organisation et des principes comptables comme l'exige le droit comptable

Selon l'article 15 du droit comptable, « L'organisation comptable doit assurer : un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base ; le traitement en temps opportun des données enregistrées ; la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance ». L'article 16 rajoute que « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables ».

**Risque** : En n'ayant pas de guide d'application du plan comptable et de formalisation de son organisation et de ses principes, le cabinet enfreint des articles du SYSCOA, il risque une sanction pénale. En plus du non respect des prescriptions, les documents produits par

l'entreprise peuvent ne pas être fiables car d'un agent à l'autre, l'analyse et l'enregistrement d'une opération peuvent être différents.

**Recommandation** : Il faut concevoir un guide d'application de plan comptable afin de formaliser l'organisation du service, les principes comptables et pérenniser les modes opératoires.

## 2. Absence de planning des travaux comptables

L'absence d'un document décrivant l'organisation du service comptable crée des difficultés en ce sens qu'il n'y a pas de périodicité définie au sein de TOP'INFRA pour la production des travaux comptables.

**Risque** : le cabinet risque des amendes et pénalités car sans planning des travaux, les états financiers peuvent être déposés avec du retard au niveau de l'Administration. Sans oublier que cela contribue à retarder le cabinet lui-même lors des analyses des exécutions budgétaires, des prévisions annuelles...

**Recommandation** : il est impératif qu'un planning des travaux comptables soit établi et validé par le chef de département administratif et financier (documents hebdomadaires, mensuels, annuels...).

## 3. Absence de travaux périodiques de justification et d'analyse des comptes

**Risque** : l'absence d'analyse des comptes fait courir des risques à l'entreprise parce qu'il n'y a pas de recoupement entre les informations de la comptabilité et les informations au niveau des services opérationnels. Il n'a donc aucune manière de détecter les erreurs ou fraudes à ces deux niveaux et de les corriger, cela fausse toute situation que l'on présente de l'entreprise.

**Recommandation** : Il est impératif que soient réalisés des travaux périodiques de justification et d'analyse des comptes.

## **CHAPITRE 6 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES :**

### **CYCLE TRESORERIE DE TOP'INFRA**

Dans ce chapitre, nous rappelons la méthodologie suivie pour l'élaboration du manuel de procédure de TOP'INFRA. Nous y avons travaillé au sein d'une équipe du cabinet PANAUDIT, désigné par TOP'INFRA pour la réalisation de la mission.

#### **6.1. Planification de la mission**

Avant d'aller sur le terrain et de démarrer la mission, il a fallu que l'équipe en charge de la mission soit constituée et le plan de travail établie.

##### **6.1.1. Ordre de mission**

La mission a démarré par l'expression de besoin du cabinet TOP'INFRA d'un manuel de procédures, par l'expédition des termes de référence à PANAUDIT. L'offre technique et financière de PANAUDIT ont été transmises au client et acceptées par lui. L'ordre de mission a été rédigé et signé par les deux parties au contrat, et a déclenché la mission d'élaboration du manuel de procédures administratives, comptables et financières du cabinet TOP'INFRA.

##### **6.1.2. Constitution de l'équipe**

Pour cette mission, le directeur de mission est M.SERE, le gérant du cabinet. Le travail a été fait sous la supervision d'un chef de mission. Trois auditeurs seniors du cabinet ont été désignés pour leur expertise en matière d'audit organisationnel. Deux auditeurs juniors, sont venus pour renforcer l'équipe. C'est au sein de ce groupe de sept personnes que nous avons pu travailler et collecter les informations nécessaires à la rédaction de ce travail.

##### **6.1.3. Plan de travail**

Afin d'atteindre les objectifs de la mission, la rédaction du manuel de procédures administratives, financières et comptables (et plus précisément du cycle trésorerie) le planning de la mission a été divisé en cinq grandes étapes :

1. la prise de connaissance de la situation actuelle et le choix du formalisme ;
2. la rédaction et l'évaluation de l'existant ;
3. la formalisation de l'organisation et des procédures ;
4. la diffusion et la mise en application des procédures ;
5. la gestion du mandat (contrôle et suivi par la cellule interne de projet, rapport de suivi, formation du personnel ...).

## **6.2. Prise de connaissance du cycle trésorerie**

La première étape de notre mission consiste à prendre connaissance du cabinet en constituant son dossier permanent, à proposer au client la mise en place d'une cellule interne du projet et à se mettre d'accord avec lui sur le formalisme à respecter par le manuel.

### **6.2.1. Constitution du dossier permanent**

Pour constituer le dossier permanent de l'entreprise, nous nous sommes renseignés sur les actes constitutifs du cabinet, règlement intérieur, son organigramme, les notes de services, les redressements fiscaux que le cabinet a subi statuts, notes de service, contrats de travail, dossier d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

### **6.2.2. Mise en place de la Cellule Interne du Projet (CIP)**

La cellule interne du projet est l'interface entre le cabinet et TOP'INFRA. Elle est composée de personnes ressources impliquées dans la conduite des activités au sein des différents départements et Services, qui connaissent bien son fonctionnement. Au sein de la structure, le Directeur Général, les responsables des départements administratif et financier, qualité, foncier, hydraulique, et infrastructures ont été désignés pour valider le travail du cabinet. Les membres de cette cellule ont été nos principaux interlocuteurs : ils ont répondu à nos différentes questions, organiser les entretiens avec les employés.... Un planning de travail est mis en place de commun accord avec la cellule.

### 6.2.3. Choix de formalisme ou rapport d'orientation

Après la prise de connaissance de TOP'INFRA, la mise en place de la CIP, choix des rédacteurs, et définition du planning de travail, nous avons proposé un modèle de formalisme à la cellule pour recueillir ses observations. Ce travail nous permet de savoir avant même la rédaction du manuel, d'avoir une idée de la manière dont il va se présenter : structuration, postes et procédures concernés et système de codification à retenir.

#### 6.2.3.1. Présentation des supports de travail

TOP'INFRA disposait déjà de fiches de fonctions et de fiches de procédures. Nous leur avons proposé des modifications au contenu de ces fiches.

Concernant la fiche de poste nous avons proposé de rajouter les éléments suivants : Direction de rattachement de l'agent, Supérieur Hiérarchique direct, Remplaçant, Nombre d'agents sous Responsabilité, Règlements internes et externes à respecter au poste, Rapports produits au poste (destination, périodicité) (Annexe 5 : fiche de poste page 106).

Nous avons complété cette fiche par la rédaction d'un tableau de bord pour chacun des acteurs du cycle trésorerie.

Nous avons également suggéré que la fiche de procédure du cabinet ait la présentation suivante :

<b>Description synthétique</b>	Objet : Destinataires (responsables) : Périodicité : Objectifs de contrôle interne :
<b>Fiches de tâches</b>	Chronologie = Etapes Intervenants Descriptif détaillé des tâches = Tâches Référence des supports
<b>Ordinogramme de flux</b> <b>Documents et supports</b> <b>Annexes</b>	Image des supports

Pour la description schématique des tâches, le cabinet de topographie utilisant un diagramme appelé en interne « logigramme ». Ce document n'était pas forcément compréhensible par tous les employés, nous leur avons proposé d'adopter le flow chart ou diagramme de circulation. Il permet une visualisation rapide des documents et des opérations ainsi que leur enchaînement. TOP'INFRA n'a pas encore approuvé cette proposition, raison pour laquelle nous ne pourrions pas présenter les flow chart au niveau des différentes procédures. Cependant, nous présentons en annexe le model standard de présentation de flow chart de PANAUDIT. (Annexe 6 : page 105)

### 6.2.3.2. Codification des postes et procédures

Pour faciliter la recherche des différentes tâches opérationnelles et comptables que nous avons identifiées, nous avons procédé à leur codification de la manière suivante :

- La première lettre « S » indique qu'il s'agit d'un processus de support (par opposition au processus de pilotage et au processus de réalisation) ;
- Les deux (02) chiffres suivant la première lettre désigne l'ordre de la procédure dans le processus ;
- Les trois (03) lettres qui suivent les deux (02) chiffres représentent les initiales de la procédure ;
- La quatrième lettre exclusivement un "O" ou un "C" annexée aux initiales indique respectivement Aspect Opérationnel et Aspect Comptable ;
- Le chiffre suivant la quatrième lettre de la procédure désigne l'ordre de la sous procédure ;
- Les chiffres suivant l'ordre de la sous procédure se rapportent aux tâches.

Exemple : S02-GFO.2.1 :

- S = Processus de support ;
- S02 = Deuxième procédure du processus de support ;
- S02-GFO = Gestion des Finances, (gestion de la Banque), Aspect Opérationnel ;
- S02-GFO.2.1 = Première sous procédure : Gestion des encaissements.

(Voir annexe 7 : liste de codification des procédures : page 106)

Rappelons que la mission de rédaction du manuel des procédures administratives, comptables et financières de TOP'INFRA à laquelle nous avons pris part, concernait tous les cycles d'activité de l'entreprise et pas seulement le cycle trésorerie. Un ordre de classement des cycles a été mis en place. Dans la classification des processus de support, viennent d'abord l'Elaboration du Budget (code S01-EBO) ensuite la Gestion des Finances, Aspect Opérationnel (codes S02-GFO) partie dans laquelle se retrouvent la Gestion des Opérations Financières (code S02-GFO.1) et la Gestion de la trésorerie (partie qui fait l'objet de notre travail).

Après être tombé d'accord sur la structuration à adopter pour l'élaboration du manuel des procédures administratives, comptables et financières avec la cellule interne du projet, nous avons pu nous lancer dans la phase suivante du travail : la rédaction du rapport diagnostic.

### **6.3. Rapport diagnostic**

A l'issue de la prise de connaissance du cabinet TOP'INFRA et la validation de formalisme que nous avons soumis à la cellule interne de projet, il nous a été nécessaire de décrire la manière dont fonctionne la structure et analyser ce fonctionnement afin de faire ressortir les points forts et les points faibles de l'entreprise. Tout cela a été fait dans l'objectif de pouvoir formuler des recommandations pour améliorer le système en place.

Nous avons donc procédé à l'analyse des éléments suivants avant de formuler nos propositions de procédures à la CIP pour amendement :

- ◆ Organigramme hiérarchique : ce qui nous a permis de juger de son objectivité, de l'adaptation de la structure du département, de sécurité ou séparation des tâches, fonctionnalité, réalité des attributions par rapport aux descriptifs, etc.
- ◆ Analyse des postes : avec cette analyse, nous avons pu mettre en évidence des tâches oubliées, les doublons, les tâches inutiles, les tâches incompatibles, l'adéquation profils/postes, l'adéquation quantité et qualité par rapport aux objectifs à court, moyen et long terme ;
- ◆ Etat de la situation (organisation de base, équipements, documents et circuits des informations, qualité de l'information et de l'archivage, problèmes humains, etc.) ;

◆ Les procédures de gestion comptable et financière.

En somme, l'examen du cycle nous a permis d'identifier les faiblesses au niveau de chaque procédure d'en déduire les conséquences et de formuler des recommandations en vue de pallier aux risques latents. Nous avons pris en compte les difficultés et les propositions formulées par les différents intervenants du cycle. En effet, en tant qu'acteurs principaux dans la mise en œuvre de ces procédures, il était important de les impliquer dans leurs rédactions voir chapitre (voire chapitre précédent).

#### **6.4. Finalisation de la mission**

Une fois le rapport diagnostic approuvé par la cellule interne du projet, le manuel de procédures peut être rédigé. Le cabinet PANAUDIT commence par une introduction aux notions de contrôle interne et de processus, on passe ensuite au mode d'emploi du manuel des procédures. La partie suivante est consacrée aux procédures et à leur mise à jour. Le cabinet fini par donner une liste des abréviations utilisées dans le travail avant de présenter les procédures du cycle trésorerie. La dernière partie du livret présente les annexes.

##### **6.4.1. Présentation des procédures en matière de trésorerie**

Après la prise de connaissance de la situation du cabinet TOP'INFRA et le choix du formalisme, nous avons évalué l'existant. Cette analyse nous a amené à faire des propositions au cabinet pour améliorer son fonctionnement. L'amendement de ces propositions par la CIP nous permet de passer à l'étape de la formalisation des procédures.

##### **6.4.1.1. Procédures opérationnelles**

Nous commencerons par présenter les procédures opérationnelles liées à la gestion de la trésorerie.

TOP'INFRA      **Processus: Trésorerie**      **Code S02-GFO.2.1**      **Date: Juillet 2008**  
**Folio : 1/3**

**Procédure**      **Gestion des encaissements par la banque**

**Classement :**      **Périodicité : permanente**      **Version provisoire**  
**S02-GFO.2.1.1**

## **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

Elle regroupe toutes les opérations de recueil des fonds et de leur conservation dans les banques.

## **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

S'assurer que :

- ⊕ Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- ⊕ Les encaissements sont autorisés par la DG ;
- ⊕ Les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes.

Les encaissements au niveau des comptes bancaires peuvent provenir:

- ⊕ d'un virement bancaire ;
- ⊕ d'un versement direct d'espèces par un tiers au profit de TOP'INFRA ;
- ⊕ d'une remise de chèque ;
- ⊕ d'un versement d'espèces de la caisse sur les comptes bancaires de TOP'INFRA.
- ⊕ Virements bancaires ou versements directs d'espèces par les tiers

### **Virements bancaires ou versements directs d'espèces par les tiers**

Les virements bancaires (ou versements directs d'espèces) par les tiers au profit de TOP'INFRA font l'objet d'avis de crédit réceptionnés par le secrétariat qui les enregistre et les transmet au comptable.

A la réception des avis de crédit, le comptable procède à l'imputation et à la saisie dans les journaux de banques concernés.

Après la saisie, les pièces d'imputation comptable accompagnées des avis de crédit sont classées dans les chronos des journaux de banque concernés.

### **Remises de chèques**

Les chèques sont reçus (avec le courrier) au Secrétariat par le Responsable Achats qui les transmet au DG pour signature. A la fin de la journée les chèques sont transmis à la DAF.

A la réception des chèques, le comptable établit les bordereaux de remise qu'ils accompagnent des chèques pour dépôt auprès de la banque.

La copie du bordereau de remise, dûment visée par la banque, est transmise au comptable pour annexion de la photocopie du chèque, imputation et saisie dans le journal de banque concernée. Après saisie, la liasse pièces d'imputation comptable, photocopie du chèque et bordereau de remise du chèque est classé dans le chrono des pièces de la banque concernée.

### **Versements d'espèces par TOP'INFRA**

Les versements d'espèces dans les comptes bancaires sont effectués à partir de la caisse

Les bordereaux de versement d'espèces sont conservés par la caissière puis transmis au comptable pour imputation et saisie dans le journal de la caisse et celui de la banque concernée.

Après saisie, les bordereaux de versement sont photocopiés; les originaux sont classés dans le chrono de banque concernée et les photocopies dans le chrono de la caisse.

TOP'INFRA      **Processus: Trésorerie**      **Code S02-GFO.2.1**      **Date: Juillet 2008**  
**Procédure**      **Gestion des encaissements par la banque**  
**Sous**      **Remise chèques**      **Folio : 2/3**  
**procédure**      **Version provisoire**  
**Classement :**  
**S02-GFO.2.1.1**      **Périodicité : permanente**

ETAPE	INTERVENANT	TACHE	REF/SUP.
1	Comptable	Reçoit les chèques du Secrétariat Remplit la fiche « Bordereau de remise de chèques » qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le numéro du compte à créditer,</li> <li>• le tireur,</li> <li>• le n° du chèque,</li> <li>• la somme.</li> </ul> Transmet au secrétariat DG	Bordereau de remise chèques
2	Secrétariat	Reçoit les bordereaux + chèques Transmet au Directeur Général	
3	Directeur Général	Reçoit les bordereaux + chèques Signe les bordereaux + chèques Retourne à son secrétariat	
4	Secrétariat	Reçoit les bordereaux + chèques Appose le cachet sur les bordereaux et chèques Transmet au Chef de département administratif Financier	
5	Comptable	Reçoit les bordereaux + chèques signés Porte un n° sur les bordereaux Enregistre les bordereaux dans un registre « chèque à l'encaissement » Transmet au Responsable achats /agent de liaison pour déposer à la banque pour encaissement Reçoit les bordereaux signés par la banque et classe en attente de la comptabilisation.	

TOP'INFRA      **Processus: Trésorerie**      **Code S02-GFO.2.1**      **Date: Juillet 2008**  
**Folio : 3/3**

**Procédure**      **Gestion des encaissements par la banque**  
**Sous**      **Versement espèces**  
**procédure**      **Version provisoire**

**Classement :**      **Périodicité : permanente**  
**S02-GFO.2.1.1**

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Caissière	<b>Versement en banque</b> Fait un arrêté de caisse ; Etablit une situation des recettes ; Met à jour le brouillard de caisse ; Remplit le bordereau de versement ; Effectue le versement en banque ; Retire le reçu de versement ; Fait une copie du reçu de versement ; Transmet l'original du reçu de versement au comptable	Bordereau de versement

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.1 2</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>	<b>Gestion des décaissements par la banque</b>		<b>Folio : 1/2</b>
<b>Sous procédure</b>	<b>Autorisation de Paiement</b>		<b>Version provisoire</b>
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		
<b>S02-GFO.2.1.2 1</b>			

### **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

Elle regroupe toutes les opérations de paiement par banque et par caisse.

### **2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

- ✦ S'assurer que les autorisations sont objectives ;
- ✦ S'assurer que les paiements sont autorisés par la Direction ;
- ✦ S'assurer que les risques de détournements (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiements de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code cycle  
S02-GFO.2.1 2

Date : Juillet 2008

Folio : 2/2

Procédure :  
Sous procédure

Gestion des décaissements par la banque  
Autorisation de Paiement

Classement :  
S02-GFO.2.1.2 1

Périodicité : permanente

Version provisoire

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	Dresse la situation des factures à régler et l'échéance à respecter sur la base de l'échéancier ; Vérifie ; Joint les factures ; Dresse la situation de la trésorerie ; Propose les règlements à effectuer ; Transmet la liasse au CDAF.	Situation des factures à régler  Factures  Situation trésorerie
2	DAF	Reçoit la proposition ; Prend connaissance ; Signe pour accord ; Transmet.	
3			
4	Secrétaire	Reçoit ; Introduit.	
	DG	Reçoit la liasse ; Amende s'il y a lieu ; Donne des instructions ; Signe pour accord ; Retourne.	
5	Secrétaire	Reçoit la liasse ; Porte sur les factures acceptées la mention « accord pour règlement » ; Transmet au Caissier ou comptable selon le mode de règlement.	

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.1 2</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure : Sous procédure</b>	<b>Gestion des décaissements par la banque</b>		<b>Folio : 1/3</b>
<b>Classement : S02-GFO.2.1.2 2</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version provisoire</b>

## **1. OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

Cette procédure reprend les opérations :

- ⊕ de préparation des factures fournisseurs, prestataires mises au règlement ;
- ⊕ d'établissement des moyens de paiement (chèque, ordre de virement) ;
- ⊕ de comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

## **2. OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

Les procédures doivent donner la garantie que :

- ⊕ Seules les factures correspondantes à des dépenses effectives et échues font l'objet de règlements ;
- ⊕ Les risques de double règlement sont inexistant ;
- ⊕ Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.1 2</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>	<b>Gestion des décaissements par la banque</b>		<b>Folio : 2/3</b>
<b>Sous procédure</b>			<b>Version provisoire</b>
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		
<b>S02-GFO.2.1.2 2</b>			

### ***Décaissements sur le compte***

Les décaissements effectués sur les comptes concernent les opérations suivantes :

- ⊕ les paiements de salaires ;
- ⊕ les factures fournisseurs ;
- ⊕ les frais de mission ;
- ⊕ les frais de formation et de transports ;
- ⊕ des retraits pour l'alimentation de la caisse ;
- ⊕ d'une manière générale toutes les dépenses éligibles au financement de TOP'INFRA

Les règlements par la Banque sont appuyés par des fiches de paiement par chèque.

### ***Suivi des comptes***

Les comptes sont suivis à l'aide d'un brouillard de banque (par compte), les relevés bancaires et les états de rapprochement bancaires. Pour faciliter le suivi, des dispositions doivent être prises par le Directeur Général avec l'institution bancaire concernée pour faciliter l'accès aux informations bancaires si nécessaire en temps réel.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs et prestataires doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats dépenses ;

### ***Brouillard de banque***

Le brouillard de banque enregistre tous les mouvements intervenus sur le compte bancaire. Les virements ou transferts effectués par les partenaires financiers ou l'Etat sont portés, au débit du compte concerné et les retraits ordonnés par le DG sont enregistrés au crédit du compte. La balance entre le débit et le crédit donne le solde théorique du compte. (Brouillard de banque, Annexe 8, page 107).



<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.1</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>	<b>Gestion des comptes bancaires :</b>		<b>Folio : 1/2</b>
<b>Sous procédure :</b>	<b>Contrôle des comptes bancaires</b>		
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version provisoire</b>
<b>S02-GFO.2.1.3</b>			

### Rapprochement bancaire

Le Comptable doit veiller à établir à la fin de chaque mois un état de rapprochement des écritures du brouillard de banque, à celles du relevé bancaire.

La méthode consiste à se référer à une date commune au relevé bancaire et au brouillard banque et de :

- ⊕ pointer les écritures du brouillard de banque avec les pièces justificatives correspondantes tirées du chrono banque ;
- ⊕ pointer les écritures ou les opérations à la fois enregistrées sur le brouillard et le relevé bancaire, sachant que les écritures sont parfaitement symétriques (un débit du brouillard de banque donne un crédit sur le relevé bancaire) ;
- ⊕ enregistrer les écritures en suspens de part et d'autre ;
- ⊕ faire la balance ou tirer le solde ;
- ⊕ et procéder à la régularisation du brouillard des banques le cas échéant.

Toute erreur constatée après ajustement doit être signalée à la banque afin qu'elle prenne les dispositions pour procéder aux corrections nécessaires.

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code cycle  
S02-GFO.2.1

Date : Juillet 2008

Folio : 1/2

Procédure :  
Sous procédure

Gestion des comptes bancaires :  
Contrôle des comptes bancaires

Version provisoire

Classement :  
S02-GFO.2.1 3

Périodicité : permanente

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	Sort à la fin de chaque mois les documents suivants : - le relevé bancaire de chaque compte ; - le journal de banque de la période ; - l'état de rapprochement du mois précédent. Etablit l'état de rapprochement bancaire du mois Transmet tous les documents au DAF.	Relevé bancaire Journal de banque Etat de rapprochement bancaire
2	DAF	Reçoit tous les documents ; Rapproche le solde du relevé bancaire au solde comptable déterminé dans le grand livre et le journal du compte ; Vérifie le contrôle arithmétique des soldes rapprochés sur l'état de rapprochement bancaire ; S'assure que les suspens du mois précédent sont apurés ; Vise l'état de rapprochement bancaire ; Indique au comptable les écritures de régularisations éventuelles à passer ; Transmet les documents au comptable.	Grand livre Journal
3	Comptable	Reçoit les documents ; Classe les documents en attente de comptabiliser les éventuelles écritures de régularisation.	

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code S02- GFO.2.2.</b>	<b>Date: Juillet 2008</b>
<b>Procédure Sous procédure</b>	<b>Gestion de la caisse de menues dépenses/ Approvisionnement</b>		<b>Folio : 1/4</b>
<b>Classement : S02-GFO.2.2 1</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version : provisoire</b>

### **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

Elle regroupe toutes les opérations de:

- ✦ Conservation de la liquidité dans la caisse ;
- ✦ Contrôle de la caisse.

### **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

Des procédures opérationnelles et des mesures de contrôle interne particulièrement efficaces doivent être mises en place au niveau de la trésorerie pour:

- ✦ éviter les « impasses » de trésorerie, susceptibles de freiner l'activité de TOP'INFRA ;
- ✦ minimiser les cas de fraudes et de détournement particulièrement fréquents dans ce cycle d'activités (importance des risques).

Ainsi, les procédures de TOP'INFRA doivent donner l'assurance que :

- ✦ les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables ;
- ✦ les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale ;
- ✦ le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient.

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code S02- GFO.2.3</b>	<b>Date: Juillet 2008</b>
<b>Procédure Sous procédure</b>	<b>Gestion de la caisse de menues dépenses Approvisionnement</b>		<b>Folio : 2/4</b>
<b>Classement : S02-GFO.2.3.1</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version : provisoire</b>

### **Les entrées de caisse**

L'approvisionnement de la caisse se fait lorsque le niveau des encaisses arrive en dessous d'un seuil fixé d'avance. L'approvisionnement est toujours précédé d'un arrêté de caisse.

La caisse est alimentée en tirant un chèque libellé au nom de la caissière sur l'un des comptes ouverts pour la réalisation des activités du TOP'INFRA. La caissière, après avoir perçu le montant du chèque, établit une pièce de recette caisse (annexe 9) et met immédiatement à jour le brouillard de caisse (annexe 10). Les liquidités ou espèces sont mises en sécurité.

Il est créé un brouillard de caisse où sont enregistrées quotidiennement (au plus tard à la fin de la journée) et chronologiquement suivant un numéro d'ordre, toutes les opérations d'entrée et de sortie d'argent. Le solde de la caisse sur le brouillard doit à tout moment correspondre aux espèces détenues en caisse.

La « caisse menues- dépenses » est réapprovisionnée pour le montant exact des dépenses justifiées à partir des pièces. Les pièces justificatives doivent être signées par le Chef de Département Administratif et Financier

Les bons de caisse tirés sur la caisse menues- dépenses doivent être impérativement régularisés (production par les bénéficiaires des justificatifs) au terme du délai (72 heures) accordé sur le bon de caisse par le CDAF ou le DG selon les seuils. Passé ce délai, les montants non justifiés sont intégralement imputés au compte du bénéficiaire et retenus sur son salaire du mois.

Les bons de caisse sont signés obligatoirement par le DG

Le montant maximum de la caisse menues-dépenses est de 200 000 F CFA

Toute dépense inférieure à F CFA 50 000 est réglée par la caisse de menue dépense comme suit :

- ⊕ Inférieure à 25 000 FCFA elle est autorisée par le CDAF,
- ⊕ À partir de 25 000 FCFA elle est autorisée par le DG.

### **Tenue du Brouillard de caisse**

Le brouillard de caisse est un document pré – imprimé et pré – numéroté où la caissière enregistre chronologiquement toutes les opérations concernant la caisse (entrées et sorties de fonds). Chaque enregistrement dans le brouillard doit être justifié par une pièce de caisse recettes/dépenses, du reçu et de la facture. Le brouillard de caisse devra faire l'objet d'un arrêté en fin de journée; le solde tiré (débit moins crédit) après l'arrêté doit correspondre aux liquidités détenues en caisse (compte non tenu des bons de caisse qui ne sont pas comptés comme des existants).

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code S02- GFO.2.3</b>	<b>Date: Juillet 2008</b>
<b>Procédure Sous procédure</b>	<b>Gestion de la caisse de menues dépenses Approvisionnement</b>		<b>Folio : 3/4</b>
<b>Classement : S02-GFO.2.3.</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version : provisoire</b>

## Contrôle de Caisse

La caisse doit faire l'objet d'un contrôle physique périodique une fois par mois par le comptable. La procédure de contrôle consiste à :

- ⊕ établir le billetage des espèces détenues en caisse <sup>1</sup>;
- ⊕ rapprocher les pièces justificatives aux pièces de sortie de caisse, s'assurer de leur régularité et de leur concordance ;
- ⊕ vérifier que toutes les pièces ont fait l'objet d'un enregistrement correct en les pointant avec les écritures passées sur le brouillard ;
- ⊕ effectuer un contrôle arithmétique du brouillard en faisant le total par colonne ;
- ⊕ vérifier que les reports des folios sont bien faits ;
- ⊕ déterminer le solde en faisant total colonne crédit moins total colonne débit ;
- ⊕ comparer le solde obtenu à l'état de billetage préalablement établi.

Un procès – verbal de contrôle de caisse (annexe 11) est établi et signé par le Comptable et la caissière

A l'issue de ce contrôle, la somme des encaisses détenues et le montant des pièces justificatives doit être égal au montant fixé ou autorisé de la caisse. Sinon, tout écart constaté est à justifier et toute irrégularité constatée lors du contrôle doit faire l'objet d'un rapport. Sans préjudice des autres sanctions qu'il peut encourir, la caissière est tenue de rembourser tout écart non justifié.

---

<sup>1</sup> Les bons ne sont jamais comptés comme des existants

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code cycle  
S02-GFO.2.3

Date : Juillet 2008

Folio : 4/4

Procédure  
Sous  
procédure

Gestion de la caisse Menues /dépenses  
Approvisionnement

Version : provisoire

Classement :

S02-GFO.2

Périodicité : permanente

3.1.

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP.
1	Caissier	<p>Fait un arrêté de caisse ; Remplit la fiche d'arrêté de caisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Date de l'arrêté ;</li> <li>• Solde initial ;</li> <li>• Montant de l'approvisionnement reçu ;</li> <li>• Montant des recettes reçues ;</li> <li>• Montant des dépenses justifiées ;</li> <li>• Solde théorique ;</li> <li>• Solde en caisse.</li> </ul> <p>Fait le point des pièces justificatives ; Confronte l'arrêté de caisse, les pièces justificatives et le brouillard de caisse ; Remplit 2 exemplaires du formulaire d'approvisionnement de la caisse lorsque le montant disponible en caisse devient insuffisant pour couvrir les dépenses à venir ; Etablit un état de prévision des dépenses à effectuer ; Fait établir un chèque en son nom à concurrence du montant des dépenses effectuer ; Transmet tous les documents au CDAF.</p>	<p>Arrêté de caisse Pièces justificatives Brouillard de caisse</p> <p>Formulaire d'approvisionnement de la caisse</p> <p>Etat de prévisions des dépenses</p>
2	CDAF	<p>Reçoit tous les documents ; Vérifie la cohérence et l'exactitude des documents reçus ; Vise la demande d'approvisionnement de caisse ; Transmet les documents au DG.</p>	Chèque
3	DG	<p>Reçoit les documents ; Vérifie la cohérence des documents ; Signe le chèque ; Transmet à la Caissière les documents et le chèque.</p>	Pièce d'entrée de caisse
4	Caissière (Secrétaire de Direction)	<p>Reçoit la liasse et le chèque ; Photocopie le chèque ; Encaisse le chèque ; Etablit une pièce d'entrée de caisse ; Transcrit l'entrée sur son brouillard de caisse ; Joint la pièce de caisse au formulaire d'approvisionnement ; Réapprovisionne la caisse ; Classe les documents pour l'enregistrement comptable.</p> <p><b>N B les sorties dont le montant est supérieur à F CFA 50 000 peuvent faire l'objet d'un état de renouvellement indépendamment du réapprovisionnement normal.</b></p>	

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.3</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>	<b>Gestion de la caisse de régie d'avance</b>		<b>Folio : 1/2</b>
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		<b>Version : provisoire</b>
<b>S02-GFO.2.3 2.</b>			

## **OBJECTIF DE LA PROCEDURE**

Cette procédure reprend les opérations :

- ⊕ De préparation des factures fournisseurs, prestataires mises au règlement ;
- ⊕ D'établissement des moyens de paiement : chèque;
- ⊕ De comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

## **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

Les procédures de TOP'INFRA doivent donner l'assurance que :

- ⊕ Les opérations relatives à la caisse de régie d'avance sont rapidement et correctement enregistrées par le service comptable ;
- ⊕ les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale;
- ⊕ Le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient.

Les dépenses éligibles par la caisse de régie d'avance peuvent être constituées :

- ⊕ Les frais de mission ;
- ⊕ Les grosses dépenses ;
- ⊕ Le paiement des consultants ;
- ⊕ Toute dépense dont le montant dépasse le plafond de la CMD.

Les sorties de fonds aux fins d'activités (mission, sortie de chantier) autres que les besoins de menues dépenses doivent faire l'objet d'un engagement signé du responsable, du DG et de la personne physique comptable de la gestion et de la justification des fonds alloués. La justification doit intervenir au plus tard 72 heures après la fin de l'activité. Faute de quoi, une note de crédit doit être initiée en vue d'un recouvrement intégral des dits fonds.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs et prestataires doit être naturellement exercée par le comptable qui enregistre les opérations d'achats dépenses.



<b>TOP'INFRA</b>	<b>Processus: Trésorerie</b>	<b>Code cycle S02-GFO.2.3.</b>	<b>Date : Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>	<b>Gestion de la caisse de menues dépenses</b>		<b>Folio : 1/3</b>
<b>Sous procédure</b>	<b>Paie ment</b>		<b>Version : provisoire</b>
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		
<b>S02-GFO.2.3 3</b>			

### **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

Cette procédure reprend les opérations :

- ⊕ De préparation des factures fournisseurs, prestataires mises au règlement ;
- ⊕ D'établissement des moyens de paiement (bon de caisse, pièces de caisse) ;
- ⊕ De comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

### **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

**Principes de base applicables aux sorties de caisse :**

- ⊕ Les règlements par caisse s'effectuent après l'autorisation du DG et du DT (Directeur Technique) ;
- ⊕ Les règlements sont matérialisés par la mention « BON A PAYER ».
- ⊕ Chaque dépense fait l'objet d'une « Pièce de sortie de caisse » établie et signée par la caissière et le bénéficiaire. .
- ⊕ La pièce de sortie de caisse est accompagnée de pièces justificatives (facture, reçu ordre de mission etc.).

**Les procédures de TOP'INFRA doivent donner l'assurance que :**

- ⊕ Les opérations relatives à la caisse sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables ;
- ⊕ les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale;
- ⊕ Le système de contrôle périodique des existants en caisse fonctionne et est efficient.



TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code cycle  
S02-GFO.2.3.

Date : Juillet 2008

Procédure :  
Sous procédure

Paiement par la caisse de menues dépenses

Folio : 3/3

Classement :  
S02-GFO.2.3 3.

Périodicité : permanente

Version : provisoire

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	Etablit la Situation des factures à régler par la caisse et les Factures; Etablit la situation de la trésorerie ; Transmet la liasse au DG.	Situation des factures à régler, Factures, Situation trésorerie
2	DG	Reçoit la liasse ; Analyse les factures; Signe la situation des factures à régler; Retourne la liasse au caissier.	
3	Caissier	Reçoit la liasse (factures, B/C, B/); Vérifie la signature du DG ; Convoque les différents bénéficiaires; Fait émarger les différents bénéficiaires sur leurs factures avec le cachet de leur entreprise et les référence de leur pièce d'identité; Fait émarger les différents bénéficiaires dans le cahier de transmission des paiements; Paie les différents bénéficiaires ; Enregistre les paiements dans le brouillard caisse ; Classe la liasse dans le chrono correspondant	Brouillard caisse

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code S02-  
GFO.2.3.

Date: Juillet 2008

Folio : 1/1

Procédure  
Sous Procédure

Gestion de la CMD  
Justification des bons de caisse

Version provisoire

Classement :  
S02-GFO.2.3 4.

Périodicité : permanente

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Caissière	<p>Reçoit les pièces justificatives relatives aux bons de caisse en attente d'être apurés ;</p> <p>Reporte sur les pièces justificatives le numéro et la date d'émission de la pièce de sortie de caisse ;</p> <p>Numérote et classe les pièces justificatives dans le chrono de pièces de caisse ;</p> <p>Ressort le bon de caisse du chrono « bon de caisse à régulariser » ;</p> <p>Porte sur le bon de caisse la date de justification des dépenses et les numéros des pièces justificatives correspondantes ;</p> <p>Classe le bon de caisse dans le chrono « bons de caisse apurés ».</p> <p><b>A la fin de chaque mois</b></p> <p>Edite le brouillard de caisse ;</p> <p>Joins les pièces justificatives de dépenses aux bons de caisse ;</p> <p>Fait un rapprochement ;</p> <p>Fait un état ;</p> <p>Transmet au comptable.</p>	<p>Bon de caisse</p> <p>Pièces justificatives</p> <p>Chrono pièces de caisse</p> <p>Chrono bon de caisse à régulariser</p> <p>Chrono bon de caisse apuré.</p>

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code S02-  
GFO.2.3.

Date: Juillet 2008

Procédure

Suivi périodique des bons de caisse

Folio : 1/1

Classement :

Périodicité : permanente

Version provisoire

S02-GFO.2.3 5.

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Caissière	<p>Revoit une fois par semaine, le chrono « bon de caisse à régulariser » ;</p> <p>Etablit une situation des bons de caisse non apurés depuis plus d'une semaine ;</p> <p>Convoque les intéressés pour se justifier ;</p> <p>Informe le CDAF en cas de non-satisfaction.</p>	<p>Chrono « Bon de caisse à régulariser »</p> <p>Situation des bons de caisse non apurés</p>

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code S02-  
GFO.2.3.

Date: Juillet 2008

Folio : 1/1

Procédure

Inventaire périodique de la caisse

Classement :

Périodicité : permanente

Version provisoire

S02-GFO.2.3 6

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Caissière	<p>Edite le brouillard de caisse ;</p> <p>Fait un inventaire des avoirs en caisse à la fin de chaque mois, en présence du Comptable;</p> <p>Edite le formulaire de procès verbal de caisse ;</p> <p>Rédige le procès verbal mensuel de caisse en 3 exemplaires ;</p> <p>Signe le procès verbal de l'inventaire de caisse ;</p> <p>Transmet au CDAF le procès verbal d'inventaire de caisse et le brouillard de caisse tenu par ses soins.</p>	<p>Procès verbal de caisse</p> <p>Brouillard de caisse</p>
2	DAF	<p>Reçoit le procès verbal et le brouillard de caisse ;</p> <p>Rapproche le procès verbal de caisse au solde du brouillard de caisse tenu quotidiennement ;</p> <p>Reçoit le journal de caisse édité le jour de l'inventaire ;</p> <p>Rapproche ensuite le procès verbal au solde du journal de caisse tenu par le comptable ;</p> <p>Procède à un arrêté sur le brouillard de caisse tenu par le Caissier ;</p> <p>Transmet les éléments de contrôle au caissier.</p>	Journal de caisse
3	Caissière	<p>Reçoit les éléments de contrôle de l'inventaire ;</p> <p>Fait une copie de la dernière page du brouillard de caisse ;</p> <p>Agrafe la copie du brouillard au grand livre de caisse et au procès verbal de contrôle de caisse ;</p> <p>Classe ces documents dans le classeur « inventaire de caisse ».</p>	<p>Classeur</p> <p>« inventaire de caisse »</p>

TOP'INFRA

Processus: Trésorerie

Code S02-  
GFO.2.3.

Date: Juillet 2008

Folio : 1/1

Procédure

Inventaire inopiné de la caisse

Classement :

Version provisoire

S02-GFO.2.3

Périodicité : permanente

7.

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
		<p>A la différence des inventaires mensuels des avoirs en caisse, l'inventaire inopiné de la caisse peut avoir lieu à tout moment. L'inventaire inopiné a lieu à l'initiative du chef département Administratif et Financier (CDAF) sans qu'il soit nécessaire d'informer préalablement la caissière.</p>	<p>Inventaire manuel</p>

### 6.4.1.2. Procédures comptables

TOP'INFRA	Cycle : Trésorerie	Code S02- GFC.2.1.	Date Juillet 2008 Folio : 1/3
Procédure : Sous procédure : Classement : S02-GFC.2.1.	Comptabilisation des opérations de Caisse		Version : provisoire
	Périodicité : permanente		

#### **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

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

#### **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la Direction Générale.

#### **PRINCIPES DE GESTION**

Les opérations de trésorerie sont enregistrées dans des comptes de caisses (opérations en espèces) et de banques (opérations bancaires).

Ces opérations nécessitent également l'emploi de comptes de liaison (ou compte de virements internes) qui constatent les transferts de fonds d'un compte de trésorerie à un autre, ou les chèques remis à l'encaissement non encore positionnés par les banques.

Le cycle de la trésorerie comportant des risques importants en matière de détournements, il est indispensable que les informations financières et comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires.

Par ailleurs et eu égard à ces risques, il est primordial d'assurer une séparation des fonctions comptables avec celle d'autorisation des règlements et de gestion des fonds.

#### **PRINCIPES DE COMPTABILISATION**

Les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, alors même qu'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;

Les chèques ou virements des tiers débiteurs ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifiée par un avis de crédit) ;

Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banques.

TOP'INFRA

Cycle : Trésorerie

Code S02-  
GFC.2.1.

Date Juillet 2008

Folio : 2/3

Procédure :

Comptabilisation des opérations de la CMD

Sous

Approvisionnement CMD

procédure :

Classement :

S02-GFC.2.1.

Périodicité : permanente

Version : provisoire

ETAPE	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	<p>Etablit une pièce d'entrée de caisse ;</p> <p>Inscrit sur la pièce d'entrée de caisse le montant figurant sur la demande d'approvisionnement ;</p> <p>Edite une fiche d'imputation ;</p> <p>Procède à l'imputation en mouvementant les écritures correspondantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débit : 57 Caisse</li> <li>• Crédit : 585 Virement interne</li> </ul> <p>Transmet les pièces et l'imputation au CDAF.</p>	<p>Pièce de caisse</p> <p>Demande d'approvisionnement</p> <p>Factures, reçus, bons de caisse</p>
2	CDAF	<p>Reçoit les documents ;</p> <p>Contrôle l'imputation en rapprochant l'écriture aux pièces ;</p> <p>Vise la fiche d'imputation ;</p> <p>Transmet les documents au Comptable.</p>	
3	Comptable	<p>Reçoit les documents ;</p> <p>Vérifie le visa du CDAF ;</p> <p>Saisit l'imputation dans le système informatique ;</p> <p>Edite le brouillard ;</p> <p>Rapproche le brouillard à l'imputation ;</p> <p>Transmet les documents y compris le brouillard au CDAF.</p>	<p>Fiche d'imputation</p>
4	Comptable	<p>Reçoit les documents approuvés par le CDAF ;</p> <p>Valide l'imputation dans le système informatique ;</p> <p>Classe les documents.</p>	<p>Brouillard</p>

TOP'INFRA                      **Cycle : Trésorerie**                      **Code S02-  
GFC.2.1.**                      **Date Juillet 2008**

**Procédure :**                      **Comptabilisation des opérations de la CMD**                      **Folio : 3/3**  
**Sous**  
**procédure :**                      **Paiement par la CMD**  
**Classement :**                      **Périodicité : permanente**                      **Version : provisoire**  
**S02-GFC.2.1.**

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	Sort les factures, reçus ou les bons de caisse ; Edite une fiche d'imputation ; Procède à l'imputation en movimentant les écritures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Débit : 2 ou 4 ou 6</li> <li>• Crédit : 57 Caisse</li> </ul> Transmet les pièces et l'imputation au CDAF	Factures, reçus, bons de caisse Fiche d'imputation
2	CDAF	Reçoit les documents ; Contrôle l'imputation en rapprochant l'écriture aux pièces ; Vise la fiche d'imputation ; Transmet les documents au Comptable.	
3	Comptable	Reçoit les documents ; Vérifie le visa du CDAF ; Saisit l'imputation dans le système informatique ; Edite le brouillard ; Rapproche le brouillard à l'imputation ; Transmet les documents y compris le brouillard au CDAF.	Brouillard
4	Comptable	Reçoit les documents validés par le CDAF ; Valise l'imputation dans le système informatique ; Classe les documents.	

TOP'INFRA

Cycle : Trésorerie

Code S02-  
GFC.2.1.

Date Juillet 2008

Folio : 1/2

Procédure :

Comptabilisation des opérations de banque

Sous

Approvisionnement : encaissements

procédure :

Version : provisoire

Classement :  
S02-GFC.2.1.

Périodicité : permanente

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP.
1	Comptable	<p>Sort:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Journaux de banque</li> <li>• Reçu de versement espèces (VE),</li> <li>• Remise chèque (RC),</li> <li>• Avis de crédit (AC).</li> </ul> <p>Saisit les pièces dans le logiciel de la comptabilité dans les comptes de trésorerie appropriés. Edite une fiche d'imputation ; Procède à l'imputation en mouvementant les écritures correspondantes : Débit : 52 Caisse Crédit : 41 clients Transmet les pièces et l'imputation au CDAF.</p>	<p>VE RC AC</p>
2	CDAF	<p>Reçoit les documents ; Contrôle l'imputation en rapprochant l'écriture aux pièces ; Vise la fiche d'imputation ; Transmet les documents au Comptable.</p>	<p>chrono</p>
3	Comptable	<p>Reçoit les documents ; Met à jour la situation des clients ; Vérifie le visa du CDAF ; Saisit l'imputation dans le système informatique ; Edite le brouillard ; Rapproche le brouillard à l'imputation ; Transmet les documents y compris le brouillard au CDAF.</p>	
4	Comptable	<p>Reçoit les documents approuvés par le CDAF ; Valide l'imputation dans le système informatique ; Classe les documents dans le dossier ouvert pour la banque concernée.</p>	

TOP'INFRA

Cycle : Trésorerie

Code S02-  
GFC.2.1.

Date Juillet 2008

Folio : 2/2

Procédure :  
Sous  
procédure :

Comptabilisation des opérations de banque  
Encaissement

Classement :  
S02-GFC.2.1.

Périodicité : permanente

Version : provisoire

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP.
1	Comptable	<p>Reçoit les bordereaux de remise chèques et les avis de crédit ; Edite une fiche d'imputation ; Procède à l'imputation en mouvementant les écritures correspondantes : Débit : 52 Caisse Crédit : 41 clients Saisit les écritures ; Met à jour la situation du client en 2 ex ; Transmet les pièces et l'imputation: le journal de caisse + les pièces justificatives au Chef de département administratif et Financier une copie de l'état de la situation des clients au CDAF Classe le second exemplaire de l'état de situation de client dans un chrono</p>	Avis de Crédit
2	CDAF	<p>Reçoit la liasse ; Vérifie les totaux du, journal de caisse, les pièces justificatives ; Retourne la liasse à la comptabilité.</p>	chrono
3	Comptable	<p>Reçoit les documents ; Met à jour la situation des clients ; Vérifie le visa du CDAF ; Saisit l'imputation dans le système informatique ; Edite le brouillard ; Rapproche le brouillard à l'imputation ; Transmet les documents y compris le brouillard au CDAF.</p>	
4	Comptable	<p>Reçoit les documents approuvés par le CDAF; Valide l'imputation dans le système informatique ; Classe les documents dans le dossier ouvert pour la banque concernée.</p>	

TOP'INFRA

Cycle : Trésorerie

Code S02-  
GFC.2.1.

Date Juillet 2008

Folio : 1/1

Procédure :

Comptabilisation des opérations de banque

Sous

Décaissement

procédure :

Version : provisoire

Classement :

Périodicité : permanente

S02-GFC.2.1.

ETAPES	INTERVENANTS	TACHES	REF. SUP
1	Comptable	Sort selon les cas : les reçus bordereaux de versements en banque les factures réglées par banque et acquittées par les fournisseurs ; Edite une fiche d'imputation ; Procède à l'imputation en mouvementant les écritures correspondantes : Débit : 521 Crédit : 585 ou 411 Débit : 60, 401 Crédit : 52 Transmet les pièces et l'imputation au CDAF.	Facture, Bordereaux  Fiche d'imputation
2	CDAF	Reçoit les documents ; Contrôle l'imputation en rapprochant l'écriture aux pièces ; Vise la fiche d'imputation ; Transmet les documents au Comptable.	
3	Comptable	Reçoit les documents ; Vérifie le visa du CDAF ; Saisit l'imputation dans le système informatique ; Edite le brouillard ; Rapproche le brouillard à l'imputation ; Transmet les documents y compris le brouillard au CDAF.	Brouillard
4	CDAF	Reçoit les documents y compris le brouillard ; Rapproche le brouillard à l'imputation ; Valide ; Transmet les documents au Comptable.	
5	Comptable	Reçoit les documents ; Valide l'imputation dans le système informatique ; Classe les documents.	

<b>TOP'INFRA</b>	<b>Cycle : Trésorerie</b>	<b>Code S02-GFC.2.2</b>	<b>Date Juillet 2008</b>
<b>Procédure :</b>			<b>Folio : 1/1</b>
<b>Sous</b>	<b>Suivi comptable des comptes de liaison</b>		
<b>procédure :</b>			<b>Version : provisoire</b>
<b>Classement :</b>	<b>Périodicité : permanente</b>		
<b>S02-GFC.2.2</b>			

### **OBJECTIFS DE LA PROCEDURE**

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

### **OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE**

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les comptes traduisant les dépôts – retraits de fonds sont justifiés et que tout dépôt – retrait non autorisés ou anormaux sont rapidement détectés.

#### **6.4.2. Annexes**

Pour compléter les procédures du cycle trésorerie que nous avons établies pour TOP'INFRA, nous avons proposé des documents de support en annexe. Il s'agit notamment d'exemplaire de :

- brouillard de banque (annexe 8) ;
- pièce d'entrée et de sortie de caisse (annexe 9) ;
- brouillards de caisse (annexe 10) ;
- procès verbal de contrôle de caisse (annexe 11).

#### **6.4.3. Formation à l'utilisation du manuel**

La formation des agents à l'utilisation du manuel va consister à leur présenter les procédures qui ont été rédigées à travers des petits séminaires organisés pour les membres du département administratif et financier. Chacun sera sensibilisé sur son rôle et ses responsabilités, les outils et les procédures à respecter obligatoirement. A la fin de notre stage, la mission de rédaction du manuel des procédures n'était pas encore achevée. Pour cette raison nous ne pourrions pas relater cette dernière étape de la mission.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au terme de la partie théorique de notre travail, nous avons pu dégager l'importance que revêt le manuel de procédures en tant qu'outil de contrôle interne et d'amélioration des performances. Nous avons également présenté la méthodologie à suivre pour la rédaction des procédures.

Après douze années d'existence ce cabinet a manifesté l'intérêt de formaliser les tâches accomplies par ses agents. Lors de cette mission nous avons décelé des faiblesses et manquements dans certaines procédures utilisées en matière de gestion du cycle trésorerie ; qui font courir au cabinet des risques de fraude, de détournement..., en somme la perte de liquidité.

En vue de pallier à ces lacunes, nous avons rédigé le manuel de procédures, tout en essayant d'améliorer le fonctionnement déjà en place. La formalisation de ses procédures est nécessaire au cabinet cependant, leur application effective est encore plus importante afin d'améliorer le contrôle interne.

## **CONCLUSION GENERALE**

Arrivées au terme de notre travail, nous tenons à rappeler le besoin de plus en plus grandissant des entreprises modernes à évoluer dans une situation minimale de danger. C'est à ce niveau que le contrôle interne intervient avec pour objectif de sauvegarder le patrimoine par la mise en œuvre de procédures qui évitent les erreurs et les fraudes et d'améliorer les performances de l'entreprise par la diffusion de procédures efficaces. M. HAMAZAOUI (2005 ; 20) reprend une communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen qui définit « quatre lignes de défense pour prévenir et combattre les malversations financières et pratiques irrégulières des sociétés » en tête de ces lignes vient le contrôle interne ; on a ensuite respectivement les auditeurs externes, la surveillance publique et enfin le respect des lois. C'est dire à quel point l'existence d'un contrôle interne bien défini est primordiale pour la survie d'une entreprise.

Le manuel de procédures est l'outil même du contrôle interne en ce sens que c'est une compilation des descriptifs des procédures de l'entreprise. Il permet à l'entreprise de formaliser ses procédures et donc de les pérenniser. Il sert de guide aux intervenants de l'entreprise. C'est un outil de contrôle et d'auto contrôle à la fois ; grâce à ce document, les responsabilités peuvent être dégagées.

Notons cependant que la seule existence du manuel de procédures ne suffit pas à garantir la sécurité de l'entreprise, encore faut-il que ceux pour qui il a été élaboré l'applique. Chose qui n'est pas évidente lorsque les acteurs de l'entreprise n'ont pas participé à sa rédaction ou lorsqu'il y'a défaut ou mauvaise diffusion. L'absence de formation à l'utilisation du manuel et le défaut de mise à jour des procédures peuvent être des causes du mauvais fonctionnement de l'entreprise.

La responsabilité de la motivation du personnel à l'application des procédures formalisées, leur formation, l'actualisation et la bonne diffusion du manuel de procédures repose sur la Direction Générale de l'entreprise.

**ANNEXES**

## **ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE**

### **Chef de Département Administratif et Financier**

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. Quelles sont vos attributions?

.....

3. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

4. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

5. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

6. Sur quels documents ?

.....

7. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

8. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

9. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

10. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

11. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (se signature, d'engagement du cabinet) vis-à-vis des tiers ?

.....

12. Comment sont traitées les archives du département ?

.....

13. Y a t-il un site de secours, où sont conservées les informations archivées ?

.....

14. Les accès aux serveurs, aux archives et aux logiciels sont-ils sécurisés ?

.....

15. Sur quel logiciel comptable travaillez-vous ?

.....

16. Selon quelle périodicité présentez vous la situation financière du cabinet ?

.....

17. Quelle est la procédure d'élaboration du budget ?

.....

18. Assurez-vous le suivi budgétaire ?

.....

19. Où sont conservés les chèques ?

.....

20. Qui sont les personnes autorisées à signer les chèques ?

.....

21. Jusqu'à quel montant êtes vous habilité à autoriser une dépense?

.....

22. Y a-t-il un brouillard de caisse ? si oui, qui le valide ?

.....

23. Y a-t-il un plafond de caisse ?

.....

24. Y a t il des contrôle inopinés de caisse ? si oui, qui les effectués ?

.....

25. Selon quelle périodicité sont établis les états de rapprochement bancaire ? est ce vous qui les valides ?

.....

26. Effectuez-vous un suivi rigoureux des intérêts débiteurs et créditeurs en provenance de la banque ?

.....

Fait le :     /     /2008 à

**Signature de l'interlocuteur**

## Questionnaire de prise de connaissance

### Comptable

1. Quelle est votre fonction ?

2. Vos attributions ?

3. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

4. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

5. A qui rendez vous compte ? (reporting)

6. Sur quels documents ?

7. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

8. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

9. Quels sont les objectifs liés à ce poste ?

10. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste ?

11. Comment sont traitées les archives de la comptabilité ?

12. Y a t-il un site de secours, où sont conservées les informations archivées ?

13. Les accès aux serveurs, aux archives et aux logiciels sont-ils sécurisés ?

14. Sur quel logiciel comptable travaillez-vous ?

15. Selon quelle périodicité présentez vous la situation financière du cabinet ?

.....

16. Quelle est la procédure d'élaboration du budget ?

.....

17. Assurez-vous le suivi budgétaire ?

.....

18. Où sont conservés les chèques ?

.....

19. Selon quelle périodicité sont établis les états de rapprochement bancaire ? Qui les valide ?

.....

20. Effectuez-vous un suivi rigoureux des intérêts débiteurs et créditeurs en provenance de la banque ?

.....

Fait le :     /     /2008 à

**Signature de l'interlocuteur**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Questionnaire de prise de connaissance

### Trésorière

1. Quelle est votre fonction ?

.....

2. Quelles sont vos attributions?

.....

3. Qui est votre supérieur hiérarchique ? (poste occupé)

.....

4. Qui sont vos collaborateurs ? (postes occupés)

.....

5. A qui rendez vous compte ? (reporting)

.....

6. Sur quels documents ?

.....

7. Selon quelle périodicité s'effectue ce reporting ?

.....

8. Comment résumez-vous vos responsabilités ?

.....

9. Quels sont les objectifs liés à ce poste?

.....

10. Quels sont vos activités principales dans le cadre ce poste?

.....

11. Quelle est l'étendue de vos pouvoirs (se signature, d'engagement du cabinet) vis-à-vis des tiers ?

.....

12. Comment sont traitées les archives de la trésorerie ?

.....

13. Y a-t-il un site de secours, où sont conservées les informations archivées ?

.....

14. Sur quel logiciel de trésorerie travaillez-vous ?

.....

15. Les accès aux serveurs, aux archives et aux logiciels sont-ils sécurisés ?

.....

16. Selon quelle périodicité présentez vous la situation de la caisse ?

.....

17. Où sont conservés les chèques ?

.....

18. Qui sont les personnes autorisées à signer les chèques ?

.....

19. Après les avoir remplies, est ce que les chèques vous reviennent ?

.....

20. Y a-t-il un brouillard de caisse ? si oui, qui le valide ?

.....

21. Y a-t-il un plafond de caisse ?

.....

22. Y a t il des contrôle inopinés de caisse ? si oui, qui les effectués ?

.....

23. Comment sont traités les bons de caisse ? (condition d'émission, régularisation, justification...)

.....

Fait le :     /     /2008 à

**Signature de l'interlocuteur**

**ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE**

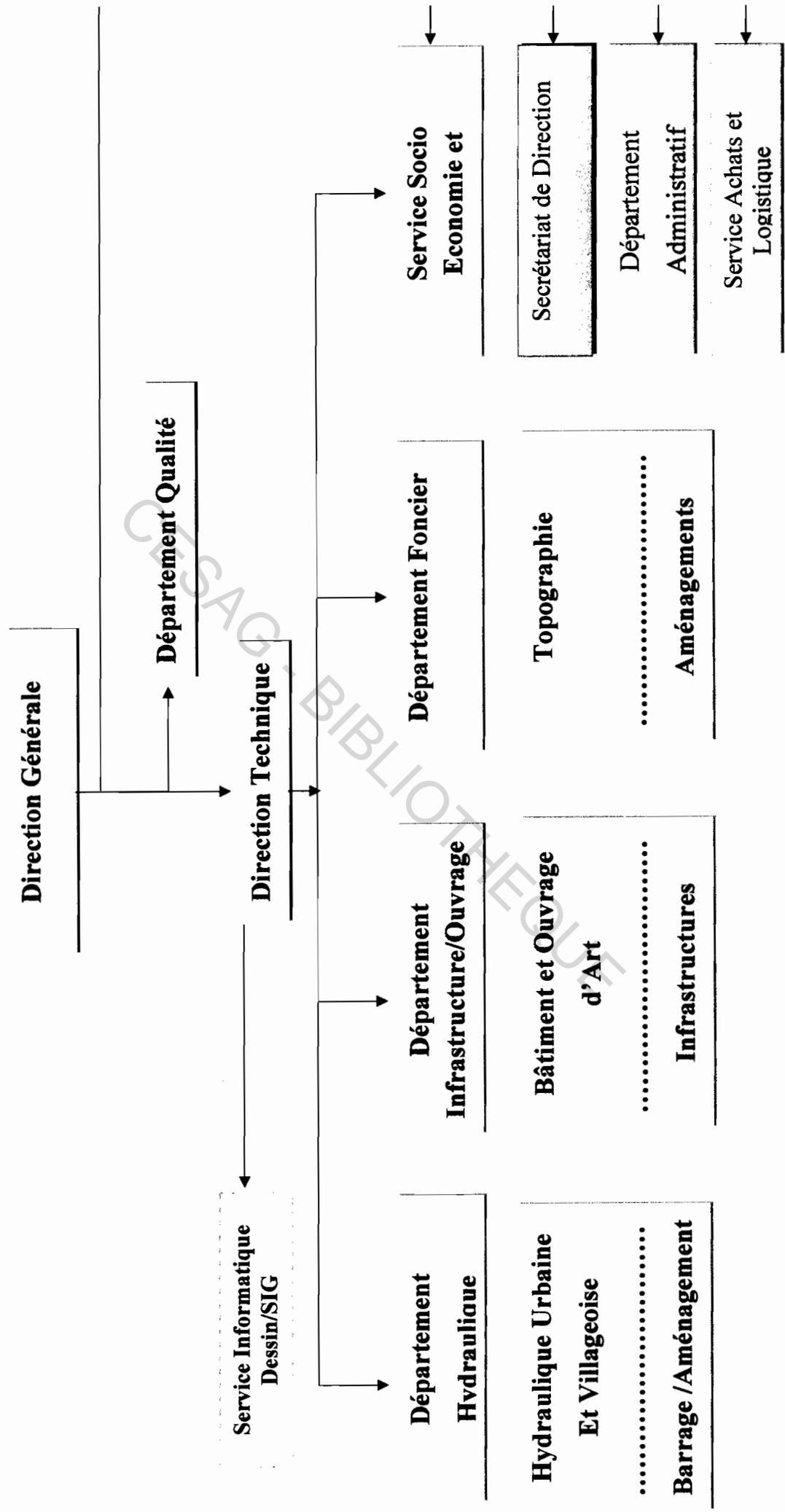
Entreprise : TOP'INFRA	Questionnaire de contrôle interne		Folio :
Date :	Banque- décaissement & encaissement		Rédacteur :
Questions	Oui ou N/A	Non	Observations
1. Les procédures qui définissent les modalités de traitement des opérations sont-elles connues ?		X	Il n'y a pas de manuel de procédures, les procédés se transmettent oralement ou par note de service
2. Les procédures qui définissent les modalités de traitement des opérations sont-elles à jour ?		X	
3. Les procédures qui définissent les modalités de traitement des opérations sont-elles appliquées		X	Pas toujours
4. La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?		X	Pas toujours respecté
5. Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?	X		
6. Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?		X	
7. La vérification de la conformité d'une demande de paiement fait-elle l'objet d'une formalisation ?	X		
8. Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ?		X	Selon la disponibilité du comptable
9. Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?	X		
10. Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?		X	Les états sont validés par le DAF
11. Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?	X		
12. Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?		X	
13. Les pièces justificatives relatives à la trésorerie sont-elles conservées et protégées ?	X		
14. Les pièces de paiement sont-elles annulées pour éviter un double règlement ?	X		
15. Les factures réglées font-elles l'objet d'un tamponnage de la mention « payée » ?	X		
16. Les règlements sont-ils enregistrés au jour le jour ?	X		

<b>Entreprise :</b>	<b>Questionnaire de contrôle interne</b>		<b>Folio :</b>
<b>Date :</b>	<b>Caisse</b>		<b>Rédacteur :</b>
<b>Questions</b>	Oui ou N/A	Non	<b>Observations</b>
<b>1. Y a-t-il un brouillard de caisse ?</b>	X		
<b>2. Existe-t-il un plafond de caisse ?</b>		X	Les approvisionnements se font de manière irrégulière
<b>3. Existe-t-il un plancher de caisse ?</b>	X		
<b>4. Y a t il un montant maximal pour les dépenses en espèces ?</b>		X	Les dépenses par caisse sont autorisées quelque soit leur montant
<b>5. Les règlements sont-ils toujours autorisés par le CDAF ?</b>	X		
<b>6. Y a-t-il un arrêté mensuel de caisse ?</b>		X	
<b>7. Y a-t-il des contrôles inopinés de caisse ?</b>		X	Les contrôles sont ponctuels
<b>8. Les bons de caisse sont ils toujours autorisés par le DG et le DT ?</b>	X		
<b>9. Existe-t-il un délai pour la régularisation des bons de caisse</b>		X	Il y arrive que des suspens ne soient pas régularisés au bout d'un mois
<b>10. Les opérations effectuées par la caisse sont elles enregistrées en comptabilité au jour le jour ?</b>	X		
<b>11. Les décharges sont elles toujours signées par le bénéficiaire et la caissière ?</b>	X		
<b>12. Les pièces de caisses sont elles convenablement conservées et sécurisés ?</b>	X		

**ANNEXE 3: GRILLE DE SEPARATION DES TACHES**

Taches	Nature de tâches	Acteurs						Non réalisée
		Directeur Général	Directeur Technique	Chef DAF	Comptable	Caissière	Secrétaire de direction	
Préparation des chèques	Exécution				X			
Signature des cheque	Contrôle & Autorisation	X	X					
Envoi des chèques	Exécution						X	
Enregistrement des chèques reçus	Exécution						X	
Dépôt sur le compte banque (chèque ou espèce)	Exécution				X			
Réception des relevés bancaires	Autorisation			X				
Mise en place d'une Caution bancaire	Autorisation	X		X				
Ordre de levée de la caution	Autorisation	X						
Etablissement des états de rapprochements	Exécution				X			
Validation des états de rapprochement	Contrôle							X
Enregistrement dans les journaux de trésorerie	Enregistrement comptable				X			
Tenue de la caisse	Exécution					X		
Gestion de bon de caisse	Exécution					X		
Contrôle inopiné de caisse	Contrôle							X
Validation des pièces justificatives	Autorisation & Contrôle			X				
Détention du chéquier	Exécution				X			

**ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE TOP'INFRA**



**ANNEXE 5 : FICHE DE POSTE**

<b>TITULAIRE DU POSTE :</b>	<b>Poste :</b>	
	Code classement :	
<b>PROJET :</b>	<b>TITRE :</b>	
Service de rattachement :	Supérieur Hiérarchique direct :	
	Remplaçant :	Nombre d'agents sous Responsabilité :
	Date de mise à jour :	Nombre de pages :
	Rédacteur :	

1. Rôle (de la fonction)

2. Règlements internes et externes à respecter au poste

3 Activités et tâches au poste : avec la périodicité

4 Documents :

- Reçus au poste (provenance, périodicité)
- Produits au poste (destination, périodicité)

5. Rapports produits au poste (destination, périodicité)

6 Relations à l'intérieur du projet (services concernés, nature de la relation)

7. Relations avec l'extérieur (entité concernée, type de relations)

8. Pouvoirs et latitudes.

**ANNEXE 6 : FLOW CHART**

Projet:	Cycle :	Code cycle		Rédacteur :
	Périodicité :	Procédure :	Code classement :	Folio : Date :
Commentaires				

**ANNEXE 7 : FICHE DE CODIFICATION DES PROCEDURES**

INTITULE DES "PROCEDURES	CODES
<p><b>Gestion de la Trésorerie Aspects Opérationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion de la Banque</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestion des encaissements           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virements des clients</li> <li>▪ Versement espèces</li> <li>▪ Remise des chèques</li> </ul> </li> <li>○ Gestion des décaissements           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorisation</li> <li>▪ Emission des chèques</li> <li>▪ Virements faveur fournisseurs</li> <li>▪ Approvisionnement CMD</li> </ul> </li> <li>○ Contrôles périodiques</li> </ul> </li> <li>• Gestion caisse de menues dépenses (CMD)           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Approvisionnement de la CMD</li> <li>○ Système de Régie de dépenses</li> <li>○ Paiement par la CMD ;</li> <li>○ Justification des bons de caisses ;</li> <li>○ Suivi périodique des bons de caisses ;</li> <li>○ Inventaire mensuel de la caisse ;</li> <li>○ Inventaire inopiné de la caisse.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Gestion de la Trésorerie Aspects Comptables</b></p> <p><b>Gestion de la banque</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comptabilisation des opérations de banque</li> <li>Suivi des comptes</li> <li>Contrôle des avoirs</li> </ul> <p><b>Gestion de la CMD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comptabilisation des opérations de caisse</li> <li>Suivi des comptes</li> <li>Contrôle des avoirs</li> </ul>	<p><b>S02-GFO.2</b></p> <p><b>S02-GFO.2.1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S02-GFO.2 1.1           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S02-GFO.2.1.1.1</li> <li>▪ S02-GFO.2 1.1.2</li> <li>▪ S02-GFO.2 1.1.3</li> </ul> </li> <li>○ S02-GFO.2.1.2           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S02-GFO.2.1.2.1</li> <li>▪ S02-GFO.2.1.2.2</li> <li>▪ S02-GFO.2.1.2.3</li> <li>▪ S02-GFO.2.1.2.4</li> </ul> </li> <li>○ S02-GFO.2.1.3</li> </ul> <p>• <b>S02-GFO.2.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S02-GFO.2.3.1</li> <li>○ S02-GFO.2.3.2</li> <li>○ S02-GFO.2.3.3</li> <li>○ S02-GFO.2.3.4</li> <li>○ S02-GFO.2.3.5</li> <li>○ S02-GFO.2.3.6</li> <li>○ S02-GFO.2.3.7</li> </ul> <p><b>S02-GFC.2</b></p> <p><b>S02-GFC.2 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S02-GFC.2.1.1</li> <li>• S02-GFC.2.1.2</li> <li>• S02-GFC.2.1.3</li> </ul> <p><b>S02-GFC.2.2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S02-GFC.2.2.1</li> <li>• S02-GFC.2.2.2</li> <li>• S02-GFC.2.2.3</li> </ul>



**ANNEXE 9 : PIECE D'ENTREE ET DE SORTIE DE CAISSE**

**PIECE D'ENTREE ET DE SORTIE DE CAISSE N°.....**

**Montant en chiffre**

**RECETTES/DEPENSES**

**(1) (rayer la mention inutile)**

**Reçu de .....**

**Versé à .....**

.....

**Montant en  
lettre.....**

**Motif de l'opération.....**

.....

.

**Date .....**

**Signature d'autorisation**

**La caissière**

**Partie versante/bénéficiaire**



**ANNEXE 11 : PROCES VERBAL DE CONTROLE DE CAISSE**

<b>INVENTAIRE DES ESPACES EN CAISSE (5 billets, pièces, Devises)</b>		
<b>Billets</b>	<b>x 10 000 =</b>	
	<b>x 5 000 =</b>	
	<b>x 2 000 =</b>	
	<b>x 1 000 =</b>	
<b>Total billets</b>		
<b>Pièces</b>		
	<b>X 500 =</b>	
	<b>X 250 =</b>	
	<b>X 200 =</b>	
	<b>X 100 =</b>	
	<b>X 50 =</b>	
	<b>X 25 =</b>	
	<b>X 10 =</b>	
	<b>X 5 =</b>	
	<b>X 1 =</b>	
<b>Total pièces</b>		
<b>Devises</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>		
<b>BROUILLARD DE CAISSE</b>		
<b>Solde au dernier contrôle =</b>		
<b>Encaissement</b>		
<b>TOTAL</b>		
<b>Décaissement</b>		
<b>Solde du brouillard</b>		
<b>Différence en plus en caisse</b>	<b>Observations</b>	
<b>Différence en moins en caisse :</b>		

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. BARRY Mamadou, (2004), *audit & contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Paris, 267 pages.
2. BENAÏEM Josette, BENAÏEM Jean Jacques, GENEST Christine (2005), *BTS Comptabilité et gestion des organisations*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Fontaine Picard, Paris, 341 pages.
3. BERGER Cédric et GUILLARD Serge (2000), *La rédaction graphique des procédures*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition AFNOR, Saint Denis, 250 pages.
4. BRESSY Gilles & KONKUYT Christian (2004), *Economie d'entreprise*, 7<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 377 pages.
5. DE LA BRUSLERIE Hubert & ELIEZ Catherine, *Trésorerie d'entreprise : gestion de la liquidité* (2003), 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 680 pages.
6. DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALLEE Frédérique (2005), *La gestion des risques principes et pratique*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Hermès Science, Mayenne, 286 pages.
7. ERSA André (2007), *Précis de comptabilité : Tome 1*, 1<sup>ère</sup> édition, Imprimerie Saint Paul, Dakar, 236 pages
8. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 240 pages.
9. GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1999) ; *Audit comptable et financier*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Economica, Paris, 112 pages.
10. HAMAZAOUI Mohamed (2005) ; *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Village Mondial, Orléans, 243 pages.
11. HENRY Alain et MONKAM-DAVERAT(1998), *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 181 pages.
12. HERARD Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 346 pages.

13. KEISER Anne-Marie (2004), *Contrôle de Gestion*, 13<sup>ème</sup> édition, Edition ESKA, Paris, 535 pages.
14. MIKOL Alain (1998), *Le contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition, Edition Presses Universitaires de France, 128 pages.
15. OBERT Robert (1992), *Révision et certification des comptes*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 266 pages.
16. PIGE Benoît, *Audit et contrôle interne* (2001), 2<sup>ème</sup> édition, Edition EMS, Paris, 216 pages.
17. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 479 pages.
18. VERNIMMEN Pierre (1999), *Finance d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 818 pages.

## **MEMOIRES**

19. NIAMBI Serge Bernardin (2008), *Elaboration d'un manuel de procédures du cycle de la Trésorerie : cas du projet Urbanisation du Burkina*, 102 pages.
20. DIALLO Salimata Binta (2009), *Conception d'un manuel de procédures appliqué au cycle Trésorerie de Flamboyant Communication*, 189 pages.

## **WEBOGRAPHIE**

21. Bertrand Gaufryau et Carlos Maldonado secteur informel: fonctions macro-économiques et politiques gouvernementales: le cas du Burkina Faso, [www.ilo.org](http://www.ilo.org), 20 janvier 2010.
22. Henry Dorbes, Maîtriser la trésorerie en PME, [www.netpme.fr](http://www.netpme.fr), 08 juin 2010.
23. IFACI, Le contrôle interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), 14 mai 2009.
24. Ac Grenoble, Opérations de trésorerie, [www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr), 15 juillet 2010.