

CENTRE AFRICAIN DES ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, BANQUE ET FINANCE
(ISCBF)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION
(DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION)
18^{ème} PROMOTION 2006-2007**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

PRESENTE PAR : ALADE PATRICK LAURENT



THEME:

**LA CONCEPTION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES COMME OUTIL DE CONTRÔLE
INTERNE : APPLICATION AU CYCLE
TRESORERIE DE LA SOCIETE SABS**

DIRECTEUR DE MEMOIRE:

M. ABDOU SAGNA

EXPERT COMPTABLE DIPLOME

MAITRE DE STAGE:

M. PAPE NDAW

DIRECTEUR ADMINISTRATIF

SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CEI	Commission Electrochimique Internationale
COSO	Committee of Sponsoring Organisation
DFTOM	Directeur financier, technique, opérationnel et de maintenance
ERM	Entreprise Risk Management
FR	Fonds de Roulement
HLM	Habitation à Loyer Modéré
HSD	High School Diploma
IFACI	Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes
IPM	Institution de Prévoyance Maladie
IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
ISO	International Organization for Standardization
LSF	Loi de Sécurité Financière
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SDE	Sénégalaise Des Eaux
SEGA	Sénégalaise de Gardiennage
SENELEC	Société Nationale d'Électricité du Sénégal
SONATEL	Société Nationale de Télécommunications
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SYS COA	Système Comptable Ouest Africain
TOEFL	Test of English as Foreign Language
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africain
USA	United States of America

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau N°1	Typologie des risques
Tableau N°2	Échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque
Tableau N°3	Échelle de cotation de la gravité du risque

FIGURES

Figure N°1	Schéma récapitulatif d'un dispositif de contrôle interne
Figure N°2	Matrice de classement des risques
Figure N°3	Plan type du manuel de procédures
Figure N°4	Schéma général de la démarche d'élaboration du manuel de procédures

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	I
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DU CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE TRESORERIE	10
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE	11
CHAPITRE I: NOTION DE CONTRÔLE INTERNE	13
SECTION I. GENERALITES SUR LE CONTRÔLE INTERNE	13
A. Définition du contrôle interne	13
B. Les objectifs du contrôle interne	15
C. Les conditions d'un bon contrôle interne	18
D. Les principes du contrôle interne	22
E. Les moyens	25
SECTION II. CONTRÔLE INTERNE PAR L'APPROCHE PAR LES RISQUES	29
A. Définition du risque	29
B. Les objectifs de l'approche par les risques	30
CHAPITRE II: ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	35
SECTION I. GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES	35
A. Définition	35
B. Importance du manuel de procédures	37
C. Les Enjeux du manuel de procédures	38
D. Structure générale du manuel de procédures	40
E. La rédaction du manuel de procédures	45
F. La validation des procédures et du manuel	47
G. Diffusion du manuel de procédures	47

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE	48
A. Prise de connaissance de l'entreprise	48
B. Délimitation des orientations du manuel	49
C. Définition du fond et de la forme du manuel	50
D. Planification et la supervision des travaux de rédaction	50
E. Diffusion définitive du manuel	51
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	53
DEUXIEME PARTIE : LA CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES APPLIQUEE AU CYCLE TRESORERIE DE LA SABS	54
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE	55
SECTION I. PRESENTATION DE LA SABS	57
I. HISTORIQUE ET ACTIVITES DE LA SABS	57
A. Historique et évolution	58
B. But et missions	59
C. Activités	59
D. Structure financière de la SABS	60
II. ORGANISATION GENERALE ET FONCTIONNEMENT DE LA SABS	61
A. Structure organisationnelle de la SABS	61
B. Les attributions	61
SECTION II. CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE TRESORERIE	64
A. Définition du cycle trésorerie	65
B. Éléments constitutifs de la fonction trésorerie	66
C. Objectifs de l'approche par les risques	67
D. Référentiel des opérations du cycle trésorerie	68
SECTION III. DESCRIPTION ET EVALUATION	72
A. Structures impliquées dans le cycle trésorerie de la SABS	72
B. Fonctionnement réel du cycle trésorerie de la SABS	72

1. Les opérations de trésorerie de la SABS -----	72
2. Les procédures réelles de la SABS -----	73
C. Analyses des forces et faiblesses-----	77
D. Travaux de vérifications -----	78
E. Présentations des résultats et recommandations -----	78
SECTION IV. ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES	
DU CYCLE TRESORERIE -----	88
A. Proposition d'une démarche pratique d'élaboration du manuel de procédures-----	88
B. Autres recommandations -----	116
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE -----	117
CONCLUSION GENERALE -----	118
BIBLIOGRAPHIE -----	121
ANNEXES -----	124

INTRODUCTION GENERALE

On assiste aujourd'hui à une émergence de besoins de contrôle et d'audit dans les entreprises tant privées que publiques. Les mutations fréquentes de l'environnement économique et financier, ainsi que l'irruption régulière de nouveaux facteurs de risques dans le monde des affaires poussent de plus en plus les chefs d'entreprises à inclure dans leur programme de tous les jours la notion de maîtrise de risques. Nous sommes entrés dans une ère où les organisations sont amenées à gérer des risques de tous ordres. Ces risques peuvent se présenter sous plusieurs aspects et ce, en fonction du secteur d'activité, qu'il soit bancaire, industriel ou commercial. Nous pouvons citer entre autres les risques de taux de change, les risques de produits, les risques opérationnels, les risques de fraude, les risques fonctionnels, les risques environnementaux, les risques déontologiques etc. auxquels certaines entreprises sont confrontées, et qu'elles doivent pouvoir identifier, évaluer, classer et suivre de façon permanente pour éviter qu'ils se réalisent, et en neutraliser tout impact qui pourrait remettre en cause la bonne réalisation des objectifs sociaux.

Nous ne pouvons passer outre tous ces risques et catastrophes qui ont défrayé la chronique ces dernières années dans le monde économique, causant de nombreux dommages dans le secteur des entreprises, dans les familles et au sein de la communauté internationale. C'est le cas du naufrage du Titanic le 14 avril 1912 qui causa la mort de 1513 personnes du fait d'une confiance exagérée de l'insubmersibilité du bateau, de l'explosion de la navette spatiale américaine Challenger le 28 janvier 1986 qui entraîna la mort de 7 personnes (tous membres de l'équipage) due à des conditions météorologiques non maîtrisées, de la catastrophe de Tchernobyl le 26 avril 1986 où le réacteur n°4 de la centrale explosa, du triste attentat terroriste du World Trade Center le 11 septembre 2001, mais aussi des faillites d'Arthur Andersen et d'Enron dues à des manipulations et des dissimulations comptables en décembre 2001.

Ceci a donc conduit les institutions internationales, les communautés, et même les différents États à créer des normes, des textes auxquels devront se conformer tous les

secteurs d'activité à grande échelle, à organiser des conférences, des colloques et des séminaires afin d'attirer l'attention sur l'importance et l'ampleur de ces risques qu'il faudrait prévenir, contrôler et piloter au quotidien. C'est pourquoi, disposer d'outils capables de maîtriser les risques inhérents à l'activité de l'entreprise, serait bienvenu et salulaire. Il revient, en effet, de façon particulière au contrôle interne d'en assurer cette fonction. Défini par MADERRS & MASSELIN (2006:112) comme « un ensemble de mesures de contrôle, comptable, ou autres, que la Direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent », le contrôle interne occupe aujourd'hui une place prépondérante dans l'entreprise. Il permet à l'entreprise de prendre en compte tous les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Problématique

L'objectif général de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation.

A l'intérieur de l'entreprise, on se « bouscule » pour atteindre les objectifs définis par le top management. Concomitamment vont « s'entrelacer » les actions des hommes et des machines dans le seul souci de réaliser des prestations ou des produits qui devront non seulement être de qualité et répondre à la satisfaction de la clientèle, mais aussi créer de la valeur ajoutée.

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles (achat-fournisseurs, vente-clients, immobilisations, stocks et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières...), base sur laquelle vont s'opérer toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise du fait de la position sensible qu'il occupe. Il est au cœur des mouvements ou flux financiers (espèces, chèques, opérations avec les institutions financières). Caractérisé par sa grande liquidité, il

expose davantage l'entreprise à plus de risques (malversation, fraude, collusion) que celle-ci doit prendre en compte dans ses dispositifs de contrôle interne.

A cet effet, il s'avère nécessaire pour assurer convenablement la gestion des risques de trésorerie, que la direction de l'entreprise mette en place des méthodes et procédures de contrôle efficaces, structurées, ordonnées et formalisées, qui seront consignées dans un manuel de procédures.

Le manuel de procédures constitue un des indicateurs privilégiés de l'auditeur dans sa mission.

Évoluant dans un cadre beaucoup plus éducatif que commercial, la société à responsabilité limitée, Senegalese American Bilingual School (SABS) n'est donc pas couverte par rapport aux risques liés à la trésorerie si des mesures de protection ne sont réellement pas mises en place, surtout que la trésorerie représente le coeur de ses opérations. C'est pourquoi, la Direction ayant pris conscience que le développement de ses activités et l'amélioration de ses performances, ne peuvent se faire sans des procédures formelles matérialisées dans un manuel dit de procédures, s'est inscrite dans cette dynamique de mise en place de procédures de contrôle fiables et efficaces.

Le manuel de procédures est un document qui « décrit les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations. » (Dov Ogien, 2006: 420).

Il précise de manière succincte par écrit les méthodes de travail au sein de l'entité, facilite le travail de supervision, d'audit et de formation du personnel.

Or malheureusement, malgré son importance à ce jour, beaucoup d'entreprises, quelles qu'elles soient, nationales ou internationales, respectent peu ou n'utilisent même pas ces manuels pour plusieurs raisons que nous verrons dans la suite de notre étude.

En effet, des études effectuées en février 2004 par le Cabinet Mazars sur la "Sensibilité des entreprises aux nouvelles dispositions introduites par la LSF", a révélé que sur 60% des sociétés cotées et 40% des sociétés non cotées les plus importantes en terme de chiffres d'affaires intervenant dans les services et l'industrie en France, environ une sur deux entreprises (50%) possède de réels manuels de procédures.

Tout établissement doit pouvoir schématiser et tenir à jour un manuel de procédures couvrant l'ensemble de ses activités. Cependant, il convient de préciser que l'établissement du manuel est une exigence du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), du moins dans son aspect comptable, qui stipule en page 173 dans ses définitions : «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 ». (UEMOA, 1996 :173)

Malheureusement, très peu d'entreprises aujourd'hui respectent ce formalisme. La mémoire humaine, bien faillible et insuffisante, se substitue malencontreusement dans bien des cas au manuel de procédures. On fait plus appel aux intuitions et à la routine plutôt qu'aux procédures.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation :

- ❖ Le contexte socioculturel (culture d'entreprise ou du pays selon les cas);
- ❖ Le style du management;
- ❖ Le manque de compétence à l'interne;
- ❖ La négligence de la direction générale;
- ❖ Le manque de recommandations du commissaire aux comptes ou l'existence de recommandations non respectées par l'entreprise;

- ❖ Le coût élevé de conception du manuel de procédures;
- etc.

Ces insuffisances peuvent compromettre à long terme les activités de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs sociaux, sa survie, la remise en cause la fiabilité et la qualité de l'information financière notamment, ainsi que celles des prestations. Dès lors, il n'existe aucune garantie que les instructions de la direction sont correctement appliquées, et qu'il y a une traçabilité des opérations permettant de déceler les anomalies dans le fonctionnement de l'entreprise.

Elles peuvent être source de risques inhérents à toute l'activité de l'entreprise plus particulièrement au niveau du cycle trésorerie qui représente le socle et le point central de la vie de l'entreprise. Que cela soit pour l'acquisition d'une immobilisation, le paiement du personnel, le recouvrement des clients, des procédures doivent être écrites afin d'éviter par exemple :

- ❖ la non harmonisation des modes d'exécution des tâches;
- ❖ les pertes de temps lors des passations de service;
- ❖ la non qualité du contrôle interne;
- ❖ le non respect des lois, règlements et directives de la Direction;
- etc.

Par conséquent, pour palier à ces difficultés sus-mentionnées, l'on peut entrevoir plusieurs horizons d'explorations :

- ❖ La sensibilisation de la direction aux exigences et normes légales en matière de manuel de procédures;
- ❖ Le rappel des obligations relatives à l'utilisation du manuel de procédures ;
- ❖ La sensibilisation et la formation de tous les services au respect des procédures, nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise;

- ❖ La conception d'un manuel de procédures et son utilisation comme indicateur de contrôle interne indispensable à la fois pour la direction de l'entreprise et pour l'auditeur.

Nous retiendrons cette dernière solution qui paraît la mieux adaptée à notre étude. Elle permettra de répondre à des normes et exigences réglementaires, et de rationaliser les processus se rapportant au cycle trésorerie, dans le cas surtout d'une école comme la SABS, où son mode de fonctionnement est plutôt anglo-saxon.

La question principale que nous nous posons est la suivante :

«Comment élaborer des procédures de contrôle interne fiables et formalisées pour le cycle trésorerie?»

Plus précisément :

- ❖ Quel est le contenu d'un manuel de procédures ?
- ❖ Quelle est la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ?
- ❖ Quels sont les traits caractéristiques du cycle trésorerie?

Le thème qui découle de notre étude s'intitule : « **La conception d'un manuel de procédures comme outil de contrôle interne : application au cycle trésorerie de la société SABS** »

L'objectif principal est d'élaborer un manuel de procédures du cycle trésorerie, de décrire ses composantes et de montrer son importance dans l'entreprise.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- ❖ Identifier les risques liés au cycle trésorerie;
- ❖ Concevoir un indicateur de contrôle interne;
- ❖ Définir le contenu d'un manuel de procédures;
- ❖ Décrire le processus d'élaboration ;
- ❖ Décrire et comprendre l'environnement de l'audit de la SABS;

- ❖ Élaborer un manuel de procédures du cycle de trésorerie adapté aux réalités de la SABS;
- ❖ Faire valider le manuel de procédures élaboré.

Notre étude comprendra deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie, nous présenterons les généralités sur le contrôle interne en spécifiant son importance dans l'entreprise et ses objectifs, montrerons les conditions d'un bon contrôle interne de même que ses principes et ses moyens (Chapitre I).

Toujours dans ce chapitre, nous aborderons le contrôle interne par l'approche par les risques plutôt que celle par les contrôles. En effet, il est important pour toute organisation d'avoir une culture des risques liés à son activité auxquels elle peut faire face, afin de prendre des mesures qui s'imposent.

Le deuxième chapitre fera lui, référence aux rappels réglementaires du manuel de procédures, son importance et ses objectifs. Il sera aussi question de définir son contenu, et décrire le processus d'élaboration.

L'approche méthodologique d'élaboration (collectes des données, interviews, sondages, questionnaires...) du manuel sera analysée dans le dernier chapitre (chapitre III).

La deuxième partie est essentiellement plus pratique. Il s'agira d'une prise de connaissance de la SABS, de décrire les procédures de contrôle interne existantes, d'analyser ces procédures et de faire des recommandations, et notamment de la conception du manuel de procédures du cycle trésorerie.

Une telle étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

✚ **D'abord pour l'entreprise :**

Cette étude permettra à la SABS de bénéficier d'un outil adapté à son environnement à moindre coût lui servant de base pour le suivi de ses opérations d'une part, et d'autre part, le manuel lui permettra de mieux protéger son patrimoine et de s'assurer que les instructions de la Direction auront un cadre d'application formel.

✚ **Pour les étudiants stagiaires :**

Chaque année, nous assistons à des activités de recherches pour les mémoires. Course poursuite pour retrouver des aide-mémoire. Dès lors, notre travail donnera quelques lignes directives relatives à la conception d'un manuel de procédures du cycle trésorerie, et pourra, en plus des travaux déjà effectués par nos prédécesseurs, servir de référence en la matière pour les futurs travaux de recherche des stagiaires.

✚ **Pour nous-même:**

Cette étude nous permettra d'acquérir des connaissances sur les réalités et les difficultés auxquelles sont souvent confrontées les entreprises. N'ayant jamais affronté le monde du travail et des entreprises, le stage et l'élaboration de ce mémoire nous permettront de développer une expérience professionnelle, des capacités de recherches et constituera un outil de base pour des recherches futures.

**PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU
CONTRÔLE INTERNE DU CYCLE
TRESORERIE**

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Les exigences de transparence des opérations et de conformité juridique des activités conduisent de plus en plus les entreprises à mettre en place des dispositifs de contrôle afin de réduire les risques éventuels ou de mettre hors risques celles-ci.

La notion de contrôle interne n'est pas un mot nouveau pour les organisations. Elles n'ont pas attendu tous ces scandales financiers qui ont paru dans les médias pour mettre en place les fondements d'un environnement de contrôle. Cette nécessité s'est imposée de manière très importante surtout quand il s'est agi de groupes ou associations dont les activités s'étaient avérées complexes.

En 1977 déjà, le congrès américain évoquait le concept de contrôle interne et de la place qu'il devait occuper dans les entreprises et organisations, cela au lendemain du scandale du Watergate de Juin 1972.

Par ailleurs, lorsqu'en 1995, les organismes d'HLM recherchaient un instrument de prévention et de visibilité de leurs activités, le contrôle interne a été la solution immédiate. Quand les gouverneurs des banques centrales des pays les plus riches préconisaient à Bâle la solution pour sortir de la crise financière mondiale, la première vision fut le renforcement du contrôle interne des banques.

Il va s'en dire qu'il se positionne en effet comme un outil de prévention des risques juridiques, économiques et sociaux.

Aussi, des concepts comme celui de centre de responsabilité ou de délégation de pouvoir, poussent aujourd'hui de plus en plus les entreprises à inclure dans leurs plans, des procédés de contrôle afin de s'assurer que les pouvoirs et les opérations délégués obéissent aux règles et entrent dans un cadre préalablement défini.

Cette partie, essentiellement réservée à la revue de littérature, nous permettra de poser les jalons des fondements théoriques du contrôle interne.

Si le COSO₁ a symboliquement représenté les composantes du contrôle interne d'une entité sous la forme d'une pyramide à cinq étapes, le COSO₂ avec son aspect cubique

(dimension plus stratégique) a placé les conditions d'un contrôle interne plus adapté orienté surtout sur le management des risques. C'est vrai, le contrôle interne n'est plus vu comme ce mécanisme de supervision ou de contrôle comme tel qu'on le concevait il y a environ dix ans, mais il constitue de nos jours un puissant indicateur de gestion. Nous développerons au travers de ce référentiel mondial, les différents constituants d'un bon contrôle interne (Section I.C). Les principes et les moyens pour parvenir à un bon contrôle interne seront successivement abordés dans les parties D et E de la section I du chapitre I.

Nous montrerons l'importance de l'approche par les risques dans le Chapitre II.

Cependant, il nous semble très important qu'avant de plonger nos regards dans toutes ces considérations, de nous appesantir sur la définition, ou plutôt des définitions du contrôle interne car il n'en existe pas une, mais plusieurs. (Section I.A).

Nous mettrons aussi l'accent sur le manuel de procédures, ses objectifs, son contenu, sa méthode et son processus d'élaboration. (ChapII)

Enfin, le dernier chapitre de cette partie théorique sera essentiellement consacré à l'approche méthodologique. (CHAPIII)

CHAPITRE I: NOTION DE CONTRÔLE INTERNE

« Tout pouvoir sans contrôle rend fou ».

Cette assertion tirée de l'avant-propos du livre « Le contrôle interne: mettre hors risques l'entreprise » de Nguyễn Hồng Thai (1999:7) met en exergue l'importance pour les managers de mettre en place des procédures et des dispositifs de contrôle dans l'entreprise, sans lesquels l'atteinte des objectifs stratégiques ne serait qu'utopique, et conduirait inévitablement celle-ci vers une crise probablement irréparable.

Il est certain que le contrôle interne ne se limite seulement pas aux entreprises industrielles et commerciales de droit privé, mais il concerne également les associations qui gèrent des fonds, ou les organisations à finalité économique de tous types, qu'elles appartiennent au secteur public ou privé. Il est le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit, et la notion sur laquelle se définit la fonction d'Audit interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes de toutes natures.

Il est donc nécessaire de le définir et de montrer ses objectifs et d'en préciser ses principes et les conditions sur lesquelles vont s'appliquer un bon contrôle interne.

SECTION I. GENERALITES SUR LE CONTRÔLE INTERNE

A. Définition du contrôle interne

Nous passerons en revue certaines définitions formulées par les organisations professionnelles et par certains auteurs.

Citons par exemple la définition de l'Ordre des Experts-Comptables en 1977 : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la

qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

A la suite d'une série de faillites aux Etats-Unies dans les années 80, une commission sous la responsabilité du sénateur Treadway, entreprit une étude sur un cadre de contrôle qui aboutit en 1992 au premier instrument de contrôle interne : le COSO. Au terme de ses travaux, le COSO, proposa la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Cette définition montre que le contrôle interne n'est pas une panacée à la prévention de la fraude. Il ne rend pas la fraude impossible mais il est uniquement un moyen de travailler mieux et d'atteindre de façon raisonnable les objectifs.

Nous ajouterons à ces définitions celle de Benoît Pigé (2001: 12) qui affirme que « Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'information. ».

Nous pouvons voir quelques similarités dans la définition de Benoît Pigé avec celle de l'Ordre des Experts-Comptables. Mais il met ici l'accent sur le principe de structuration des procédures sans quoi il ne peut y avoir d'intégrité, de fiabilité et de pertinence dans l'information et dans la sauvegarde des actifs.

La définition de Nguyễn Hồng Thai (1999:7) nous paraît la plus appropriée. Car selon l'auteur, « Le contrôle interne est l'ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel, sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d'échec dans la réalisation des objectifs suivants : la performance des opérations, la conformité des activités au droit, la transparence financière et la préservation des actifs ».

Il aborde le contrôle interne sous un autre angle. Pour lui, bien qu'il s'agisse toujours de protection du patrimoine (préservation des actifs), son approche cadre beaucoup plus avec le respect des règles et règlements (obligations de rentabilité, de conformité juridique), mais surtout il le considère comme un instrument puissant de gestion et de maîtrise de risques (rentabilité, réduction des risques, performance...).

Au vu de toutes ces définitions, nous pouvons dire que le contrôle interne est un processus dynamique, adapté à l'environnement et, mis en œuvre par tous les décideurs et opérationnels en vue d'atteindre les objectifs visés.

Il est un « organisme vivant » dynamique, « un cœur qui bouge, qui évolue » comme pouvait le signifier l'IFACI.

B. Les objectifs du contrôle interne

L'un des objectifs de toute entreprise est d'assurer la continuité de son exploitation, surtout dans un monde en perpétuel changement et, où efficacité et efficience sont devenues les principales exigences.

Ainsi, atteindre cette finalité requiert une collaboration participative et des objectifs spécifiques clairs et connus de tous, en adéquation avec la vision de la direction. Lionel Collins & Gérard Vallin (1986 :37) ont scindé les objectifs du contrôle interne en cinq points:

a. Maîtrise de l'entreprise

La maîtrise des risques de l'entreprise est l'un des objectifs du conseil d'administration et des dirigeants. La mise en œuvre des systèmes de contrôle interne leur incombe. C'est à eux, et à eux seuls de définir leur propre politique de contrôle et de s'assurer du bon respect de celles-ci dans toutes les activités de l'entreprise.

Par ailleurs, une définition claire des objectifs, des budgets, des structures et procédures reste une obligation pour une bonne maîtrise de l'entreprise.

b. Sauvegarder les actifs

Assurer l'intégrité et la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires constitue une priorité pour les dirigeants sociaux. Ils doivent de ce fait, s'assurer que les actifs sont protégés en permanence, que les états financiers sont réguliers, sincères et reflètent l'intégralité et la réalité des opérations de l'entreprise ; mais aussi que les existants physiques sont cohérents.

Toutefois, il est aussi important de noter que la sauvegarde du patrimoine ne concerne pas uniquement des éléments matériels, étant donné que l'Homme qui constitue le point central de tout développement, fait aussi partie intégrante des actifs à sécuriser. Jean Bodin économiste français écrivait au XVI^e siècle pour illustrer la place de l'Homme dans la société: « Il n'y a de richesse que d'hommes »

En effet, l'homme constitue la « pierre angulaire » la plus précieuse du patrimoine de l'entreprise : il est au cœur de tous processus. Sans lui, l'instauration d'un dispositif de contrôle ne serait qu'imaginaire.

c. Assurer la qualité de l'information

Par qualité, nous entendons à la fois que l'information soit objective, qu'elle donne une image fidèle de l'entreprise dans son environnement et qu'elle soit disponible, dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter, et ensuite agir.

Les caractéristiques d'un bon système d'information comprennent :

- ✓ un enregistrement des opérations à la source, dans les délais les plus brefs;
- ✓ une autorisation des opérations et vérifications de l'information sur ces opérations à la source;
- ✓ un regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ;
- ✓ le respect des normes comptables généralement admises et des règles internes de l'entreprise pour la présentation de l'information comptable;
- ✓ la diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minimum.

d. Assurer l'application des instructions de la Direction

Il convient de prime abord, pour s'assurer de l'application des instructions de la direction, que l'objectif des instructions soit bien défini et que les instructions soient clarifiées, appropriées, compréhensibles et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées à les interpréter correctement.

Secondo, le rédacteur des instructions lui-même, doit s'assurer de sa mise en application. Enfin, il est aussi nécessaire de comparer dans une dernière étape les instructions données et les actions entreprises. C'est le rôle le plus souvent de l'auditeur.

e. Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources

L'efficacité est la capacité d'une organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixée. Alors que l'efficience est la qualité d'atteindre cette efficacité à moindre coût.

Elles demandent au sein de l'organisation un système de communication bien défini entre les divers niveaux hiérarchiques. Le processus concerne les informations qualitatives et quantitatives et mène à la mise en place des procédures et des systèmes opérationnels et administratifs, basées pour la plupart sur un traitement informatisé.

Réaliser ces différents objectifs, c'est prendre une option sur la bonne maîtrise des activités. Toutefois, une chose est d'avoir des objectifs bien définis, mais une autre chose, sont les conditions dans lesquelles vont se réaliser ces objectifs.

Il est dorénavant nécessaire qu'il soit pris en compte un environnement interne et externe propice, base sur laquelle chaque personne pourra accomplir ses tâches et assumer ses responsabilités en matière de contrôle.

C. Les conditions d'un bon contrôle interne

L'établissement d'un bon dispositif de contrôle interne ne saurait exister sans la prise de conscience et de qualifications de risques. Le COSO₁ dans ses travaux, a défini cinq éléments essentiels indispensables à une bonne maîtrise des activités de l'entreprise, que l'on a dénommé la pyramide du COSO. Ces réflexions se sont poursuivies et ont donné en 2004 le COSO₂. Elles prennent en compte l'évaluation des risques et introduisent une notion nouvelle celle d'Entreprise Risk Management (ERM).

L'innovation réside dans l'exigence d'une approche logique et globale de l'appréciation des risques, approche qui résume en huit points les conditions indispensables pour un contrôle interne bien maîtrisé :

a. L'environnement interne favorable

Il est le soubassement sur lequel vont se positionner toutes les autres particules du contrôle interne. Il implique une éthique, un code de conduite et de déontologie, une culture d'entreprise, des délégations de pouvoirs clairement définis avec une adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous, mais aussi une culture des risques à tous les niveaux de l'organisation.

b. Une définition des objectifs stratégiques

Il s'agit de préciser des objectifs à partir desquels chaque opérationnel va se déterminer. Le COSO₂ introduit un concept nouveau celui de « Risk appetite », qu'il faut impérativement prendre en compte dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Le Risk appetite s'interprète comme le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. Cependant, il est abstrait et dépend en grande partie de la culture, de l'environnement ou de la politique de chaque entité.

c. Identification des événements

C'est un passage obligatoire dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion de risques nécessaire à la conception d'un contrôle interne efficace. Il s'agit ici d'identifier les événements susceptibles de causer un impact

négalif sur l'activité de l'entreprise et les facteurs qui empêcheraient la réalisation des objectifs.

Ces aléas qui occasionneraient des conséquences néfastes sur les actions de l'entité sont qualifiés de risques. Chaque responsable y compris l'auditeur doit pouvoir analyser, évaluer et mettre en place des procédures afin de les maîtriser.

Cette identification se fait soit à l'aide de questionnaires, d'enquêtes ou d'entretien soit à l'aide d'analyses ou de vérifications.

d. Évaluation des risques

Cette évaluation demande une définition claire et précise de la notion de risques.

Pour atteindre ce but, l'auditeur interne ou le Risk management, va mettre en place des outils de mesure et de suivi permanent des risques de chaque fonction ou de chaque process de l'entreprise: une cartographie des risques. Elle permet à l'organisation (les responsables opérationnels, la Direction générale) d'avoir connaissance de tous les risques influençant ses activités, afin de mettre en place un système de contrôle interne. Elle est comme le tableau de bord sur lequel l'auditeur pourra s'appuyer pour élaborer son planning de travail.

e. Traitement des risques

Il s'agit des politiques mises en œuvre pour gérer les risques :

- Soit une politique de protection pour minimiser l'impact du risque;
- Soit une politique de prévention pour minimiser la fréquence du risque;

Et pour développer chacune de ces politiques, quatre solutions sont possibles :

- **L'acceptation:** On accepte de courir le risque, on ne fait rien.

- **Le partage:** Partager c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point un joint venture avec un tiers.
- **L'évitement:** Il s'agit d'arrêt total de l'activité qui a donné naissance au risque.
- **La réduction:** C'est l'application d'une bonne politique de contrôle interne qui pourra réduire l'impact et la probabilité du risque.

f. Activités de contrôle

Il s'agit de s'assurer de l'application des normes et procédures par le management en vue de maîtriser les risques et de garantir que les objectifs spécifiques sont bien compris et rentrent dans les limites de l'objectif général.

Ces activités permettent de vérifier et d'apprécier les performances opérationnelles, de contrôler les actifs par des inventaires physiques et d'analyser les défaillances de l'organisation (séparation des tâches).

g. Information et communication

L'information et sa mise en place en temps réel, constituent l'un des facteurs les plus impératifs dans la direction des entreprises. Cependant, il convient de la traiter afin d'en vérifier la pertinence. En effet, l'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance de ses responsabilités de contrôle et de ses risques, vecteur nécessaire à la conception d'un efficace dispositif de contrôle interne.

h. Pilotage

Il est avant tout l'affaire des responsables car ce sont eux qui définissent les tâches, établissent des méthodes de travail, se dotent de système d'information et supervisent les activités du personnel. Ils sont responsables de la mise en place et de la vie du système de contrôle interne.

Cependant, les systèmes de contrôle interne doivent eux-mêmes être contrôlés afin qu'en soient évaluées, dans le temps, les performances qualitatives.

Maintenant que nous avons placé les fondements d'un bon dispositif de contrôle interne, nous focaliserons nos idées sur les principes clés et les moyens pour parvenir à un contrôle interne satisfaisant.

D. Les principes du contrôle interne

Les huit principes que nous décrirons font partie intégrante et sont utiles à l'élaboration et à la mise en place des procédures de contrôle interne.

a. Le principe d'organisation

Selon Henry Fayol, diriger « c'est commander, contrôler, prévoir, organiser et coordonner ». Selon lui, organiser « c'est munir l'entreprise d'organes nécessaires à son fonctionnement, définir leurs fonctions, leurs responsabilités, établir des procédures ». Ce principe demeure donc un préalable à l'élaboration, à l'application et à la vérification des procédures.

Une structure organisationnelle implique:

- ❖ la définition des objectifs permanents de l'entreprise;
- ❖ l'organigramme de l'ensemble de l'entreprise et, en détail, des secteurs indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités;
- ❖ la définition des responsables pour chaque activité;
- ❖ la définition des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque personne.

Cela afin d'éviter les risques d'empiètement et de permettre à chacun de prendre connaissance de la limitation de son activité.

b. Le principe d'intégration

Le contrôle interne est inhérent à la structure de l'entité. Pour être particulièrement efficaces, les procédures de contrôle interne doivent être intégrées (et non rajoutées) à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité. Ce principe vise à incorporer aux procédures des mécanismes d'autocontrôle à base de recoupement, de contrôle réciproques et de procédés techniques de détection d'erreurs, négligences et fraudes.

c. Le principe de permanence

Les procédures doivent être constantes en matière de contrôle interne. Il ne faut donc pas modifier souvent les procédures à cause du coût du changement, sauf si cela s'avère nécessaire ou obligatoire (abrogations de la loi, défaut ou changement de l'environnement), et pour conserver la stabilité des conditions de travail.

d. Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les entreprises, en tout temps et en tout lieu c'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaine réservé ou d'établissement mis en dehors du contrôle interne.

e. Le principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En d'autres termes, quelque soit les moyens utilisés pour le contrôle ou la mise en place d'une comptabilité (moyens manuels ou informatisés), les objectifs du contrôle à savoir la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise et la prévention contre tout risque éventuel, doivent être atteints.

f. Le principe d'information

La qualité de l'information fait partie des objectifs de contrôle interne. La direction doit s'assurer que le système apporte à chacun des membres du personnel l'information pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable, qu'il permette la remontée. Ce système concerne aussi bien le Conseil d'Administration que les responsables chargés du contrôle interne.

g. Le principe d'harmonie ou d'adéquation

Il s'agit d'une adéquation aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les procédures de contrôle interne doivent être adaptées au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles sans quoi le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant.

h. La qualité du personnel

Le contrôle interne sans personnel qualifié est voué à l'échec. La politique de recrutement doit tenir compte non seulement des besoins en nombre mais surtout de personnes ayant la formation et les compétences requises. Nous sommes dans un environnement où tout évolue (la technologie, les bonnes pratiques), il est alors impératif de mettre à jour les connaissances du personnel. Aussi, pour une plus grande efficacité et transparence des opérations, affecter des cadres vers des postes pour lesquels ils ont les potentialités, serait une solution à la réussite d'un bon système de contrôle interne.

E. Les moyens

Les moyens participent pareillement à l'atteinte des objectifs fixés par la direction, et concourent à l'établissement d'un bon dispositif de contrôle interne. Ils doivent tenir compte:

- ✓ d'un organigramme ;
- ✓ d'une fiche de postes ou de description de postes ;
- ✓ de la séparation des fonctions incompatibles;
- ✓ du manuel de procédures ;

a. L'organigramme

Il permet de comprendre le fonctionnement, les rattachements hiérarchiques et la structure de l'entité. Aussi, les pouvoirs et les responsabilités des membres de la Direction doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les différentes fonctions et les noms de leur responsable. Cet organigramme doit être régulièrement mis à jour.

b. La fiche de postes

C'est un document descriptif, qui précise la nature et l'étendue des tâches effectuées: décision, exécution, contrôle, coordination, information, organisation, etc. Il permet à chacun de prendre connaissance avec précision de ce qu'il doit faire, dans quelles limites se situent ces délégations de pouvoir et les profils des salariés. De ce fait, il est opportun pour une gestion pleine des activités de l'entité et pour répondre à des exigences de rentabilité, que la fiche de postes soit:

- écrite ;
- connue des bénéficiaires et de leur hiérarchie ;
- mise à jour en fonction des changements, mutations, des modifications ;
- Archivée c'est-à-dire conservée par les responsables.

c. La séparation des fonctions incompatibles

Elle fait aussi partie des moyens de parvenir à un bon système de contrôle interne. « S'organiser » comme le dit Jacques Renard c'est « répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne ». En fait, il s'agit de séparer des fonctions dites incompatibles afin d'éviter des risques de fraude ou de malversations.

Nous avons comme fonctions incompatibles :

- **La fonction de décision:** C'est celle de l'ordonnateur, du détenteur d'un budget d'exploitation ou d'investissement qui a la pleine autorité d'engager l'entreprise dans les limites qui lui ont été confiées.
- **La fonction d'enregistrement et de comptabilisation:** Elle concerne les activités de toute personne en charge de faire rentrer des informations dans la chaîne de traitement comptable.

- **La fonction financière:** Ce sont toutes les activités relatives au paiement et réception de fonds, se matérialisant de plusieurs manières : signature ou encaissement de chèques, remise ou encaissement d'espèces, ordres de virement, etc.
- **La fonction de contrôle:** Elle concerne les activités des personnes chargées de la vérification des opérations ou des documents établis par d'autres personnes.
- **La fonction de détention:** Il s'agit de celle dont les responsables sont à charge de conserver les biens physiques de l'entreprise.

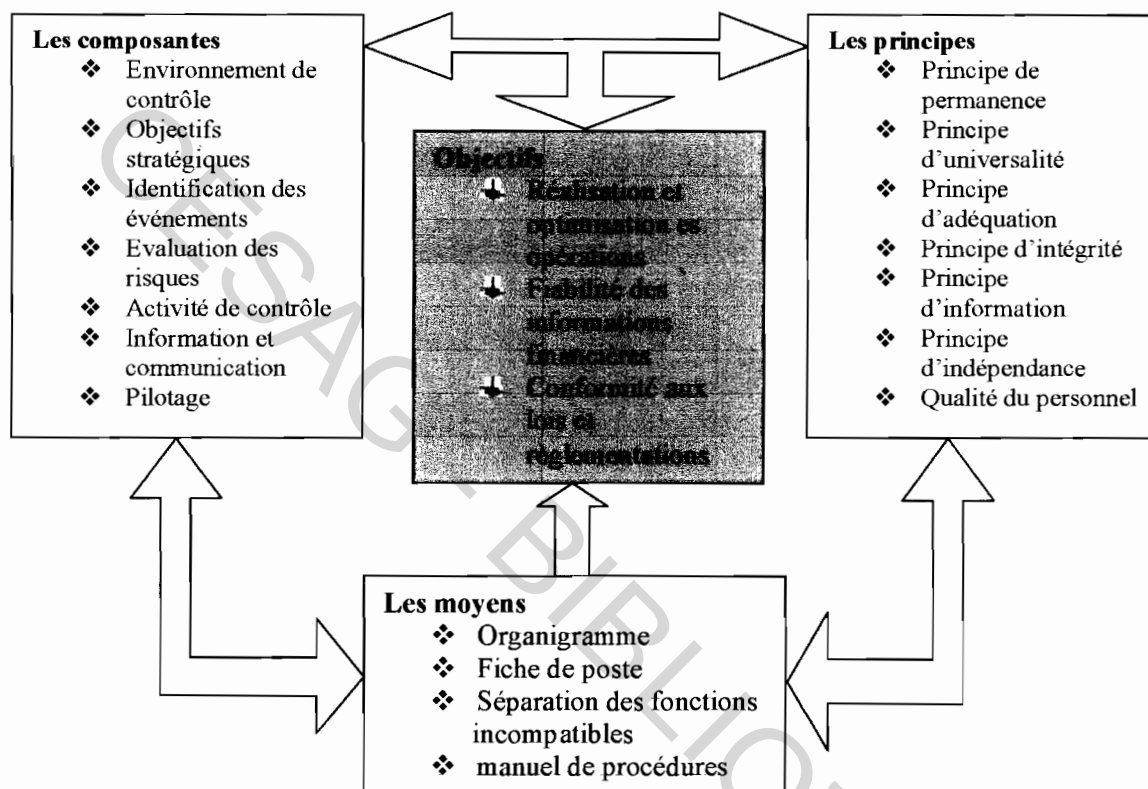
d. Le manuel de procédures

Les méthodes de travail et les procédures doivent être définies et concernent toutes les activités et les processus de l'entité. Il ne s'agit pas ici d'avoir tout dans sa tête comme nous l'avons mentionné plus haut, mais il est question de formaliser la façon dont chacun doit s'y prendre pour atteindre les objectifs.

Ces procédures doivent être des outils de travail qui permettront aux différents exécutants de connaître les normes à respecter. C'est pourquoi, il est essentiel voire obligatoire qu'elles soient écrites, simples et spécifiques, mises à jour et à portée de main.

Ce schéma ci-dessous montre de façon synthétique, la manière dont les conditions du contrôle interne, les principes et les moyens s'imbriquent les uns les autres pour parvenir de façon raisonnable à l'atteinte des buts que s'est fixé le top managérial. En tout état de cause, ignorer un seul de ces éléments, porterait atteinte à la mise en place du dispositif de contrôle interne et, conduirait l'entreprise vers d'énormes risques.

Figure 1: Schéma récapitulatif d'un dispositif de contrôle interne



Source: nous-même

SECTION II. CONTRÔLE INTERNE PAR L'APPROCHE PAR LES RISQUES

L'environnement changeant impose chaque entité à une prise de conscience des risques dans toutes ses dimensions. Auparavant, on se limitait uniquement à la vérification des normes et procédures. Aujourd'hui, l'audit a pris une autre tournure : il est devenu une démarche d'analyse par les risques.

A. Définition du risque

Le risque se définit par Frédéric Bernard (2006:68) comme «un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ».

Complétons cette définition par celle de l'IFACI. Dans son lexique, les mots de l'Audit, il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise.»

On peut ajouter aussi la définition de Mohamed Hamzaoui (2005:37). Il aborde dans ses propos un autre vocable, celui de « risque d'opportunité ».

Selon lui, le risque est « un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un évènement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain ». Il continue pour dire plus loin que « chacun des évènements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de risques et les effets positifs d'opportunités ».

Une chose ressort de toutes ces définitions, c'est la mise en évidence des deux composantes du risque:

- la probabilité qu'un évènement ou des évènements se produisent ;
- la gravité, ou criticité.

Elles représentent toutes deux des indicateurs de mesure du risque.

B. Les objectifs de l'approche par les risques

L'audit est aujourd'hui une démarche fondée sur l'approche par les risques. Cependant, il est important que tous les acteurs de l'entreprise puissent bénéficier d'un outil de gestion des risques afin de prendre des décisions qui s'imposent. C'est le rôle de la cartographie des risques. Outil d'inventaire des risques de l'organisation, la cartographie a pour but de permettre:

- Au Risk manager, principal responsable de l'architecture de la cartographie des risques, de proposer la politique à appliquer dans le double domaine de la prévention et de la protection;
- Aux responsables opérationnels, la mise en oeuvre de moyens nécessaires à la maîtrise des risques inacceptables et limiter les acceptables;
- A la Direction, d'avoir une vue d'ensemble de tous les risques et de définir des actions qui seront à tous les niveaux de l'entreprise;
- Aux auditeurs, d'élaborer leur plan d'audit.

Cette gestion des risques selon Frédéric Bernard se fait généralement sur quatre phases, à savoir :

- L'identification des menaces
- La hiérarchisation des risques identifiés
- Le traitement des risques
- La mise en adéquation de la responsabilité

a. Identification des menaces

La probabilité de survenance d'un risque peut avoir communément deux origines et être regroupée en trois catégories comme l'indique le tableau « typologie des risques »:

- celles dues au hasard: accidents et catastrophes naturelles,
- celles dues à l'homme: erreurs et malversations

Tableau 1: Typologie des risques

Les accidents et catastrophes	Les erreurs	La malveillance
Catastrophes naturelles: -éruption -tremblement de terre... Accidents: - de travail - de transport - incendie Défaillance du personnel - décès - maladie contagieuse - démission	Erreurs de saisie (mauvaise saisie, oubli.) Erreurs d'application de la réglementation Erreurs de manipulations	Sabotage: - de biens matériels - de données Agressions : -verbales envers le personnel -Physiques du personnel Atteintes à la confidentialité -piratage informatique -vol de données

Source: Frédéric Bernard

b. Hiérarchisation des risques identifiés

Les risques une fois identifiés vont être évalués et classés en trois catégories (majeurs, courants et non qualité), sur la base de la gravité et de la probabilité d'occurrence.

Le résultat du produit « gravité x probabilité » va donner la criticité c'est-à-dire le pouvoir de discerner l'effet d'un risque sur un évènement.

***Estimation du risque**

L'appréciation de l'impact et de la vulnérabilité se fait à l'aide d'une échelle. On développera ici une échelle à trois niveaux pour chaque critère (gravité et probabilité).

Tableau 2 : Échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement
3	C'est bien possible	Cela arrivera un jour
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible
1	Raisonnablement impossible	C'est possible que cela se produise
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais

Source:Frédéric Bernard

Tableau 3 : Échelle de cotation de la gravité du risque

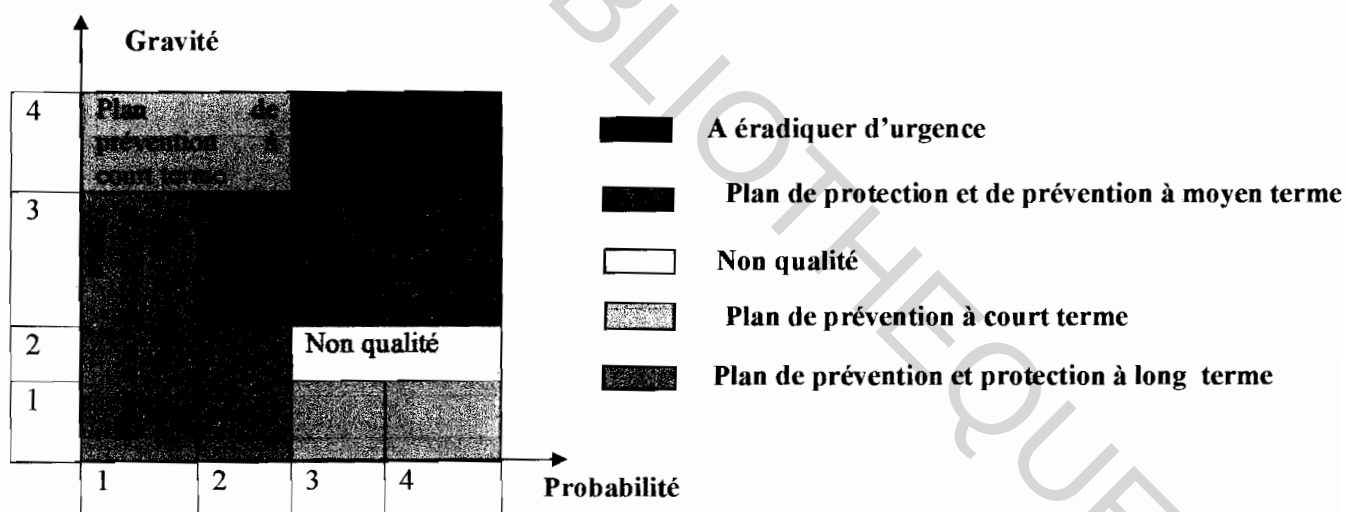
4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause
3	Vraiment grave	L'entreprise n'est pas totalement en péril mais très grave et doit être impérativement traité
2	Relativement grave	Ne peut être toléré qu'à titre provisoire
1	Gênant	Existence de conséquence, mais tolérable
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence

Bien que nous ayons pris comme indicateur, l'échelle de cotation de Frédéric Bernard, sa méthode souffre quelque peu d'imperfections. En effet, il serait vraiment illusoire de considérer qu'il existerait de risque zéro, sachant que, quelque soit le

dispositif de contrôle interne le plus sophistiqué mis en place, il ne donnerait qu'une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques. C'est ainsi que dans son guide ISO/CEI 51, aspects liés à la sécurité, l'Organisation Internationale de Normalisation qualifie de risque résiduel, tout risque subsistant après que des mesures de prévention aient été prises.

Une fois les risques identifiés en fonction de leur enjeu, il est essentiel de les classer et d'en répertorier les priorités à travers la matrice de vulnérabilité ci-dessous. L'auditeur s'en servira pour déterminer dans son programme de travail les seuils significatifs sur lesquels il se focalisera dans sa mission pour atteindre ses objectifs et gagner du temps.

Figure 2 : Matrice de classement des risques



Source: Frédéric Bernard

c. Le traitement du risque

L'objectif de cette démarche consiste à réduire les risques inhérents en risques résiduels. Plusieurs possibilités s'offrent à nous:

- Mettre en place des actions de prévention afin d'agir sur la probabilité ;
- Réduire l'impact du risque par une politique de protection ;
- Agir à la fois sur la probabilité et la gravité ;
- Annuler la probabilité d'occurrence ;
- Transférer le risque à un tiers en finançant le risque par exemple par une assurance.

d. La mise en adéquation de la gestion des risques avec l'échelle des responsabilités

La gestion des risques est équivalente à la gestion des responsabilités. Il s'agit ici de déterminer au niveau de la hiérarchie celui qui sera habilité à mettre en place des actions de maîtrise des risques, c'est-à-dire faire correspondre l'échelle de gravité des risques à celle des responsabilités. En fait, il s'agit ici de déterminer pour chaque supérieur hiérarchique la manière dont il pilotera ses activités et ses dispositions à prendre pour gérer ses risques.

CHAP II: ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

La vie industrielle et plus largement les systèmes économiques modernes sont fondés sur une complexité croissante et un effort de standardisation. Par ailleurs, la mondialisation des échanges et la concurrence entre diverses entreprises d'un même secteur d'activité ou pas, poussent celles-ci à normaliser et à formaliser leurs actions, pour plus de garantie dans l'obtention des résultats. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises se « battent » pour se faire certifier ISO dans une double optique. L'une est plus commerciale avec comme objectifs, la satisfaction de la clientèle, l'amélioration de l'image et de l'organisation de l'entreprise. L'autre plus interne à l'organisation, vise à augmenter l'efficacité et la rigueur dans les opérations.

Dès lors, il convient pour atteindre ces objectifs, que tous les maillons de la chaîne organisationnelle représentés par les opérationnels de l'entreprise sachent de manière cohérente leur position et ce qu'ils ont concrètement à faire. C'est pourquoi, il est important que soient capitalisés tous les savoirs techniques de ces opérationnels dans un manuel de procédures afin de les guider de manière logique et ordonnée dans leurs actions.

Dans ce chapitre nous tâcherons de définir le manuel de procédures, de montrer son importance et ses enjeux, et d'élaborer une démarche quant à sa rédaction.

SECTION I. GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES

A. Définition

Selon Henry & al. (2001: 17), toute entreprise peut être décrite comme un « ensemble d'hommes et de machines reliés entre eux par des procédures ». Par ailleurs, il définit la procédure comme un « enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ». A cet effet, les manuels de

procédures apparaissent comme « une fonction permettant de tisser la trame où pourront se croiser les actions des hommes et celles des machines. Ils servent à capitaliser les savoir-faire techniques et contiennent un ensemble d'instructions obéissant à des règles techniques données, nécessaires pour traiter une situation bien définie ».

Dans son manuel de formation tiré sur Internet, Défi Conseil définit le manuel de procédures comme étant « le livre de référence de l'entreprise réservant au système d'informations une place de choix. Il présente une description de la structure et des procédures de travail ».

Nguyễn (1999:163), en précisant les diverses étapes d'élaboration du manuel de procédures, expose la différence qu'il y a entre normes et procédures. Après avoir montré que les normes déterminent ce qui doit être fait pour réduire les risques, il présente le manuel de procédures comme « le document permettant de préciser les conditions dans lesquelles les normes doivent être mises en œuvre ».

M.Yazi (2007) par contre, caractérise le manuel de procédures « de référentiel à usage commun pour tous acteurs au sein de l'entreprise. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant : la tâche à faire (quoi), le niveau de responsabilités (qui), les différentes étapes de traitement (quand), les lieux de réalisation (où), le mode d'exécution (comment) ».

C'est donc un document qui décrit de manière ordonnée les tâches et les modes opératoires en précisant au premier chef les contrôles effectués par la hiérarchie. Il doit être adapté aux hommes à qui il est destiné et demande pour sa conception une participation de tous.

B. Importance du manuel de procédures

La loi exige aux entreprises de mettre en œuvre des procédures de contrôle interne fiables afin de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements du personnel s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise. C'est le cas par exemple de la LSF (1^{er} août 2003) et de la Solvency II (décret du 13 mars 2006) en France, et de la SOX (juillet 2002) aux États-unis. Aussi, dans l'espace UEMOA, l'OHADA, dans son acte uniforme portant harmonisation des comptabilités des entreprises stipule à son article 16 ce qui suit: « 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. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte. » Le Praticien Comptable (2003:945). D'où son importance comme dispositif de contrôle interne. Cette importance est matérialisée entre autres par :

1. Dispositif de contrôle interne de l'entreprise

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

2. La protection contre les risques

L'existence de manuel de procédures devient aujourd'hui plus qu'une nécessité dans les organisations. La complexité des systèmes techniques et administratifs oblige petit

à petit la mise sur pied de procédures écrites. Et ce, pour des questions de fiabilité et de sécurité

3. Transfert de technologies

La mise par écrit des procédures a pour objectif de répondre aussi à des besoins pédagogiques. En effet, l'explication des consignes sert à capitaliser le savoir-faire contenu dans l'organisation. Elles servent de support pour le transfert de connaissances, et peuvent servir à former le personnel.

4. La norme Qualité

Les plans d'assurance qualité font l'objet d'une normalisation impliquant la formalisation de procédures précises et mises à jour. En effet, toute entreprise qui veut être certifiée ISO doit rédiger obligatoirement ses procédures.

5. La gestion par projet

Henry (2001 :32) considère la conception du manuel de procédures comme un projet. Par conséquent, l'élaboration des procédures écrites pour lui, permet de garantir la transparence dans les appels d'offres et dans l'attribution des marchés aux entreprises prestataires. Elle offre aussi la possibilité de préciser le contenu du travail et l'ordre d'intervention.

C. Les Enjeux du manuel de procédures

Henry développe les enjeux du manuel en quatre points :

1. L'organisation procédurale

Véritable mémoire de l'organisation, la fonction première des manuels de procédures est de faire connaître les règles, les méthodes et les séquences mises en œuvre. Leur principale utilité est celle d'un « mode d'emploi ». Aussi, ils apportent une assurance de régularité dans le temps et, constitue par conséquent pour les partenaires de l'entreprise une source de fiabilité.

Les manuels de procédures ont la « faculté » d'information rapide, procurant ainsi une garantie de continuité pour l'entreprise surtout lors des mutations du personnel. Les procédures écrites de même servent à chaque salarié à situer en quoi son travail est lié à celui de ses collègues. Elles l'aident à clarifier la répartition des rôles et les relations entre services. Pour finir, les manuels sont un outil capable de révéler sous forme de documents accessibles à tous, les méthodes conseillées dans l'entreprise et de faire connaître les conséquences d'erreurs éventuelles.

2. Un support pédagogique

Les manuels de procédures sont un aide-mémoire. Ils fournissent des informations aux acteurs, leur permettant de vérifier s'ils sont dans les limites des règles convenues ou si la bonne procédure est respectée. Ils sont des outils de formations pour les subordonnés et une base d'informations pour les responsables hiérarchiques.

3. Un effet structurant

Les procédures représentent « un langage commun » qui donne de la fluidité à l'organisation. L'entreprise étant un univers diversifié de fonctions et de logiques, l'existence de procédures écrites servant de base de communication entre eux, est

donc nécessaire. Décrivant la répartition des tâches, elles concourent à clarifier les relations entre services et à éviter certains malentendus.

De plus, les manuels de procédures sont aussi un facteur de décentralisation en ce sens qu'ils facilitent l'éloignement entre les responsables hiérarchiques et les exécutants.

Tel le code de la route, les manuels fournissent la conduite à tenir, les comportements applicables par tous pour des circonstances réelles, précisées d'avance. Et ils doivent être pour plus de valeur, entretenus et tenus à jour.

L'auditeur pourra alors s'en servir dans sa mission pour s'assurer que les politiques, l'organisation, les procédures et les plans de la société sont respectées et conformes aux réglementations légales.

4. Un élément du système de gestion

A la différence des notes de services plus limitées dans le temps et volatiles, les manuels offrent un cadre plus durable. Les manuels apportent une garantie de diffusion et facilitent l'accessibilité des informations.

D'une part, ils forment une base documentaire pour l'analyse des risques, et conduisent les acteurs à une prise de distance par rapport à la routine. D'autre part, ils constituent aussi une excellente base d'analyse pour les projets d'informatisation et, sont un puissant outil de reengineering des processus de l'entreprise.

D. Structure générale du manuel de procédures

De façon générale, à l'intérieur d'une entreprise quelconque, les procédures forment un même ensemble. Bien que, pouvant être différent d'une entreprise à une autre

selon la taille ou l'activité, le manuel de procédures se décompose de manière générale en plusieurs volumes, groupés en fonction des utilisateurs. Chaque volume se décompose à son tour en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures et enfin, les annexes et les tables complémentaires.

1. Les généralités introductives

a. Le sommaire et l'introduction

C'est la première partie de la structure du manuel. Cette partie se retrouve en tête de chaque volume, avec une partie commune à l'ensemble des volumes et une partie introductive plus spécifique. L'introduction rappelle les objectifs qui ont poussé à la mise en place de l'outil et en explique la structure générale. Aussi, elle sert à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel. Elle offre notamment des précisions quant à la philosophie d'application des procédures.

b. Le corps central du manuel

Il regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure prise individuellement, on retrouve de façon générale une description synthétique de la procédure, les diagrammes de flux et les fiches descriptives de tâches.

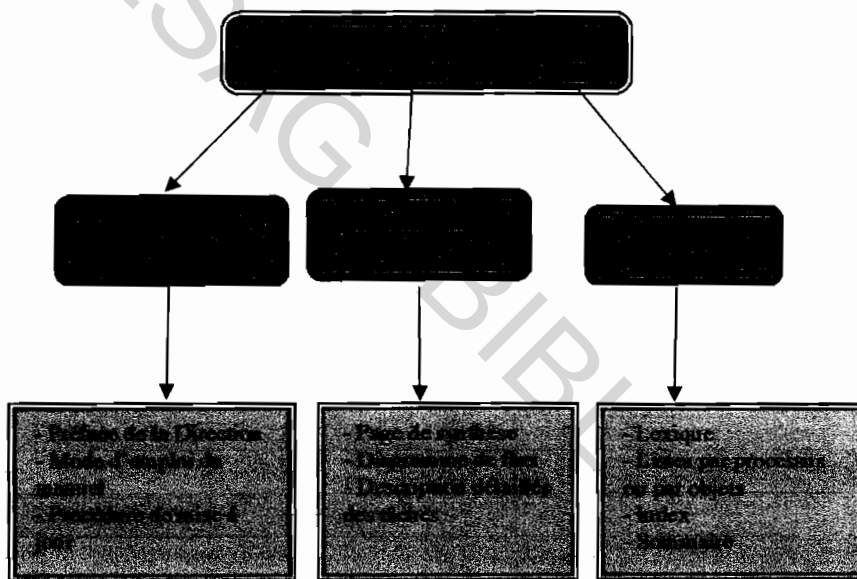
c. Les documents annexes

Cette dernière partie fournit les documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. On

peut ajouter pour finir, dans cette partie, un glossaire définissant les termes techniques utilisés.

La structure générale du manuel peut se présenter de manière synthétique de la façon suivante :

Figure 3 : Plan type du manuel de procédure



2. Les fiches de procédures

Les fiches se décomposent en trois niveaux :

Le premier niveau est la présentation synthétique. Cette partie rappelle l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques, les services émetteurs (rédacteur, vérificateur, validateur), la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

Le **second niveau** fait référence au descriptif de la procédure. Il se présente généralement sous forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâches. C'est le point focal du manuel. Chaque procédure y est décrite de façon explicite car le déroulement chronologique de la procédure, les noms des intervenants (individus ou services), le contenu des tâches, les consignes d'exécution, l'indication des supports utilisés, etc. ne font pas défaut.

Le **troisième niveau** est relatif à la partie documentaire. On y trouve des explications complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, avec plus de détail, de même que la description séparée et détaillée des règles techniques (règles de gestion, description des processus, etc.).

3. Les qualités requises d'une procédure

Les procédures doivent servir aux personnes à qui elles sont destinées. Elles doivent être opérationnelles. S'adressant à des personnes, elles doivent avoir un langage aisément accessible. En somme, pour respecter ces critères, elles doivent être :

- ❖ réalistes c'est-à-dire faciles à appliquer et à mettre à jour ;
- ❖ claires, c'est-à-dire facile d'accès ;
- ❖ courtes afin de favoriser la lecture et la mémorisation quant à ce qui concerne les tâches répétitives ;
- ❖ utiles, ne comportant que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Le texte d'une procédure doit :

- ❖ être composé de phrases et de paragraphes très courts,
- ❖ respecter l'ordre chronologique des tâches, en d'autres termes, il s'agit d'assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches,

- ❖ comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la troisième personne au temps présent de l'indicatif,
- ❖ préciser de façon claire les lieux et les conditions de l'action.

Les formes graphiques n'échappent pas aussi à ces principes. A ce niveau, il faudrait éviter des interminables symboles et icônes compliqués, difficiles à mémoriser. Il faut de plus éviter :

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

4 Les supports de représentation

1. Le diagramme de flux ou flow-chart

Il ne fournit pas tous les détails d'exécution d'une procédure, mais il demeure un puissant outil pour indiquer les principales phases de déroulement d'une procédure. Sa caractéristique est de donner une vue d'ensemble sur les acteurs concernés dans une procédure, l'événement déclenchant, les principales étapes, les documents circulant et le résultat recherché. Il facilite la compréhension des acheminements logiques.

2. La fiche de tâches

Elle permet de répondre aux questions : qui fait quoi et comment ? Étant au centre du manuel, elle contient la description narrative relativement complète des circuits et des

opérations à réaliser. La fiche facilite la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

E. La rédaction du manuel de procédures

Comme tout projet, l'élaboration du manuel de procédures nécessite des préalables : des objectifs bien définis, du temps, des coûts à prendre en compte, des moyens matériels et humains, de la rigueur. Henry sectionne le processus de rédaction des procédures en six étapes regroupées en deux grandes catégories.

1. La phase de préparation

- **La liste des procédures** : Il s'agit d'inventorier la liste des procédures à plusieurs niveaux de l'entreprise. Une fois que cette liste a été dressée, on peut la hiérarchiser selon un ordre décroissant : missions, processus, procédures, tâches ou opérations.
- **La codification** : La première liste des procédures ainsi constituée, permettra d'effectuer un classement des futures procédures en sous-ensembles, par familles, par directions ou services, par types d'activités, etc. Ainsi, la codification donnera la possibilité de définir un numéro de classement qui facilitera le stockage et la recherche des fiches de procédures.
- **Les dossiers par procédures** : Une fois l'inventaire initial terminé et la codification définie, il est possible de répartir les procédures à formuler entre les rédacteurs, responsables de préparer le dossier de procédures. Il représente le classeur qui regroupe toutes les pièces recensées pendant l'inventaire. Il comprend l'identification de la procédure (nom, numéro, événement déclenchant, etc.), les

éléments d'enquête (nom du rédacteur, dates et état d'avancement) et la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, etc.)

2. L'enquête par procédure

- **La description globale :** Au cours de cette étape, il s'agit de contrôler l'existence d'une procédure donnée et les éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs, qu'il faudra valider et de découvrir les grandes lignes du déroulement de la procédure. Elle permet aussi de dessiner un diagramme de flux de la procédure. Cela favorise dès lors une vue d'ensemble des diverses tâches et les enchaînements qui composent la procédure.

- **Les interviews et la rédaction :** L'entretien se déroule de manière organisée. Il faut au préalable définir les objectifs de l'entretien et expliquer le déroulement. Les questionnaires portent sur les acteurs, sur les supports, sur les faits. Il importe à l'enquêteur de prendre des notes détaillées et précises.

Quant à la rédaction, c'est l'étape la plus difficile. Puisqu'elle implique la rédaction de diagramme de flux et fiche synthétique, il incombe au rédacteur d'avoir réellement compris la procédure. La formulation doit se faire dans un langage accessible aux utilisateurs.

- **La validité des documents :** Elle se divise en général en deux étapes. La première donne lieu à une vérification au niveau de l'unité utilisatrice de la fiche de procédure avec la réalité. Elle consiste à s'assurer, pour chaque procédure, que le rédacteur a bien retranscrit toutes les tâches, les liens existants entre elles, les acteurs concernés, les délais en y joignant les supports des copies utilisés.

La seconde vise à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures.

F. La validation des procédures et du manuel

Une fois, la validation initiale effectuée au sein de chaque unité, les projets de procédures sont centralisés au niveau de la cellule projet responsable de la coordination générale et du suivi du projet. Toutes les fiches vont être mises ensemble par la cellule en vue de former un tout constituant l'ensemble des processus de l'entreprise. Des traitements vont s'effectuer dans le but de vérifier l'homogénéité des procédures et leur exhaustivité. Ils permettront de voir s'il y a lieu de modifier des procédures, de corriger certains descriptifs, d'ajouter des procédures, de revoir les procédures redondantes incohérentes entre elles ou d'homogénéiser les présentations. Ce n'est qu'après tous ces modifications que les procédures seront validées.

G. Diffusion du manuel de procédures

Une fois toutes ces vérifications terminées, la cellule se préoccupe d'assembler les volumes et de les diffuser. La compilation des procédures s'accompagne de la création de tous les documents qui encadrent les différents volumes : sommaire, présentation générale, index, etc. En accord avec les directions utilisatrices, la cellule établit la structure des volumes et leur niveau de diffusion.

La liste de diffusion doit être enregistrée et suivie car elle servira à informer des mises à jour. Elle constitue une partie intégrante du système de procédures, base sur laquelle l'auditeur pourra exercer son rôle de vérificateur.

H. Exemple de présentation du manuel (Annexes 1 et 2)

CHAP III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'élaboration du manuel de procédures dépend d'un certain nombre de conditions et de critères qu'il est important de suivre, elle demande tact et prudence.

Dans cette partie, il s'agira pour nous d'aborder de manière succincte notre démarche méthodologique pour l'élaboration du manuel.

Bien que le contenu et les objectifs qui lui sont assignés peuvent être différents d'une entreprise à une autre, la méthode utilisée quant à la conception du manuel de procédures demeure de manière générale la même. Elle peut se décliner en cinq grandes parties :

A. Prise de connaissance de l'entreprise

L'auditeur se servira de cette information pour appréhender les influences principales qu'il lui faut intégrer dans la définition du travail à effectuer. Elle concerne de prime abord la présentation générale de l'entreprise, utile à cerner et à comprendre celle-ci. Les informations recherchées dans cette partie se rapportent à :

- ❖ Les activités de l'entreprise ;
- ❖ Les personnes responsables des activités opérationnelles et fonctionnelles ;
- ❖ L'organisation générale et notamment l'organigramme ;
- ❖ La structure et le régime juridique ;
- ❖ L'évolution historique de l'entreprise ;
- ❖ Les moyens et techniques fonctionnels/ opérationnels

Les moyens utilisés pour acquérir ces informations sont les suivants :

- **L'interview** : C'est un outil que l'auditeur utilise fréquemment dans sa mission. C'est un instrument coopératif et d'échange dont l'objectif est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Cette description des processus est complétée par des tests.
- **Le questionnaire de contrôle interne** : Il permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses apparentes du système étudié. Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit et particulièrement dans l'examen du dispositif de contrôle interne s'articule autour des cinq questions suivantes : **QUOI ?** (Question orientée sur le travail), **QUI ?** (question orientée sur l'exécutant), **OÙ ?** (question orientée sur le lieu de travail.), **QUAND ?** (Question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution), **COMMENT ?** (Question orientée sur la méthode de travail).
- Aussi, en plus de la description narrative résultant des interviews, **la description par diagrammes (flow-chart)** permet d'avoir une vue globale de l'enchaînement des opérations de l'entreprise.
- **La grille de séparation des tâches** : « La grille de séparations des tâches est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail » Jacques Renard (2006 :347). Sa conception permet de déceler le dysfonctionnement quant à la séparation des tâches et d'y apporter remède. Elle sert également de document d'analyse des charges de travail de chaque salarié.

B. Délimitation des orientations du manuel

Il s'agira :

- De définir avec l'accord de la Direction, les objectifs généraux et spécifiques assignés au manuel.

- De définir le champ d'application du manuel : Pour ce qui concerne l'étendue de nos travaux, nous nous limiterons qu'au cycle trésorerie.

C. Définition du fond et de la forme du manuel

Il s'agit dans cette partie de :

- Fixer le contenu du manuel, qui sera certainement fonction des objectifs principaux retenus ;
- Déterminer la forme du manuel en tenant compte de son contenu, des destinataires ainsi que des réalités de l'entreprise. Le système de référence suivant peut être adopté :
 - ✓ découper le manuel en cycles d'activité et affecter un code de préférence alphabétique (référence principale) à chaque cycle ;
 - ✓ chaque document inséré dans un de ces cycles rappellera la référence principale et recevra un numéro d'ordre séquentiel (référence divisionnaire) ;
 - ✓ chaque document sera paginé et portera une date de création, la mention "original" ou "mise à jour" et le nombre total de pages ;
- Enfin définir sa structure.

D. Planification et supervision des travaux de rédaction

Cette étape consiste à :

- Faire un programme des travaux dans le temps en tenant compte des moyens techniques et humains dont on dispose ;
- Avoir une vue générale sur l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation afin de prendre rapidement des mesures correctrices ;

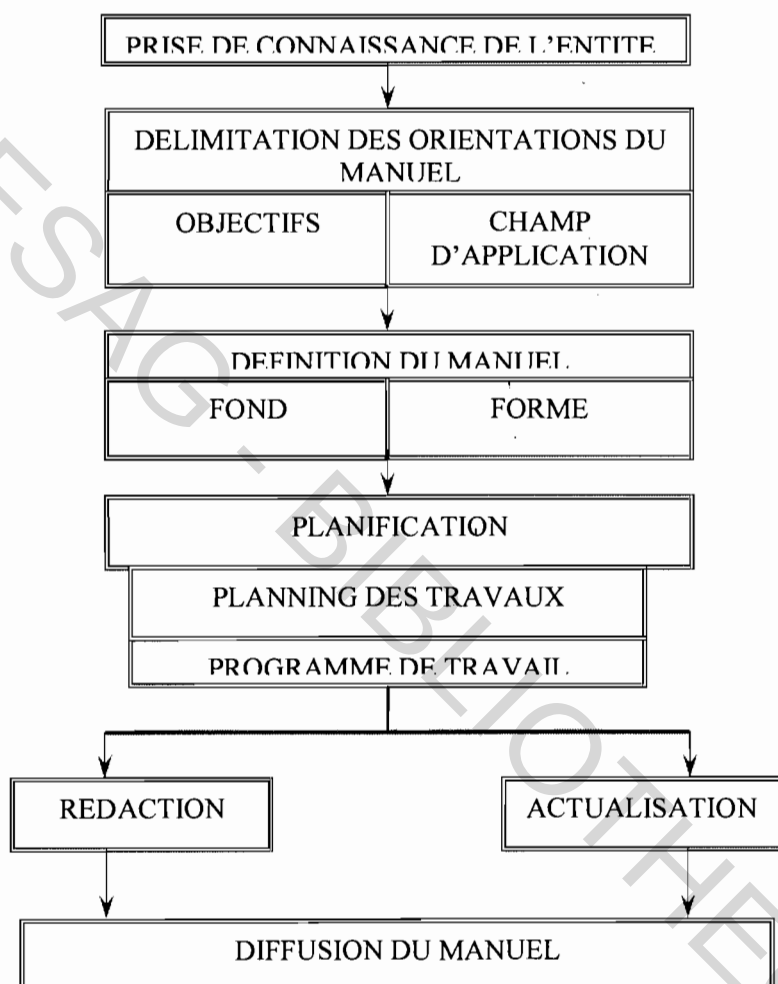
- ✎ Tenir compte de toutes les évolutions et modifications de l'entreprise, en actualisant systématiquement les procédures ;
- ✎ Faire la synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures. Il faut veiller à l'homogénéité et l'exhaustivité de l'ensemble avant de le donner à la Direction générale

E. Diffusion définitive du manuel

Elle constitue la dernière étape de la démarche d'élaboration du manuel. On établira en collaboration avec la Direction une méthode de diffusion du manuel de procédures.

Le schéma ci-dessous vient illustrer de manière succincte la démarche sus-mentionnée.

Figure N°4 : Schéma général de la démarche d'élaboration du manuel de procédures



Source : Moussa Yazid

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de montrer l'importance pour l'entreprise de se doter d'outils de contrôle lui garantissant la stabilité de ses procédures et de ses opérations, mais surtout lui favorisant l'atteinte de façon raisonnable de ses objectifs. Les exigences de transparence des opérations, de fiabilité des informations, le respect scrupuleux de la triade coût - qualité – délai et de visibilité dans les affaires poussent les entreprises à se munir de moyens leur permettant d'atteindre ses objectifs. Cependant, le contrôle interne, comme processus mis en place par tous les acteurs impliqués dans la gestion de l'entité, a permis de répondre à toutes ces interrogations. Quelque soient ces dispositifs et procédés mis en place par l'entreprise pour palier à certains risques auxquels elle peut faire face, il est utile voire obligatoire de disposer de procédures écrites, afin d'assurer une plus grande efficacité et efficience dans les actions et les décisions. Elles permettent de capitaliser dans un support physique (papier, informatique) les savoir-faire et les actions des hommes.

Toutefois, elles demandent pour leur rédaction, la collaboration de tous les acteurs opérationnels de l'entreprise, des efforts de rédactions et des capacités de conceptualisation. Aussi, sa réussite et sa valeur comme moyen de réguler les tâches et les actions des hommes, dépendent dans une grande mesure de la culture, du milieu social et du type de management.

Malgré tous ces appréhensions différentes que les uns peuvent avoir par rapport aux autres sur le manuel de procédures, il demeure une obligation à laquelle devront se conformer toutes les entreprises.

Maintenant que nous avons placé les fondements théoriques du contrôle interne, et que nous avons identifié les contours et le contenu du manuel de procédures de manière générale, nous tenterons dans la deuxième partie de notre étude de l'appliquer à la société à responsabilité limitée SABS, surtout dans sa partie relative au cycle trésorerie.

**DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU MANUEL DE
PROCEDURES APPLIQUEE AU CYCLE
TRESORERIE DE LA SABS**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La maîtrise des activités a toujours été la préoccupation constante des responsables d'entreprises. Des procédures de contrôle interne sont donc mises en place pour découvrir, en temps voulu, tout écart entre les objectifs définis par la Direction et la réalité, et limiter tous risques successibles de compromettre le bon déroulement des opérations.

Ces dispositifs permettent aux dirigeants sociaux non seulement de prendre connaissance de l'évolution des changements de l'environnement économique, mais surtout de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de leurs activités. Ceux-ci participent à promouvoir l'efficacité, la protection des actifs, et à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements.

C'est pourquoi aujourd'hui, il n'est pas étonnant de voir qu'un besoin croissant de systèmes de contrôle interne plus performants se manifeste à l'intérieur de chaque entreprise. En effet, le contrôle interne apparaît de nos jours comme une solution à une large gamme de problèmes latents.

La Senegalese American Bilingual School (SABS) n'a pas voulu rester en dehors de cette logique, surtout qu'elle a compris l'importance de mettre en place des procédures réglementaires et obligatoires consignées dans un manuel de procédures. Son évolution en peu de temps, et surtout que la Direction a pris connaissance de l'ampleur de ses activités, a conduit celle-ci à solliciter la conception d'un manuel de procédures.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes limités à la partie relative au cycle trésorerie.

Ainsi donc, nos activités se sont déroulées comme suit :

Prise de connaissance de l'entité : Cette partie nous a permis de prendre connaissance de l'entreprise afin de cerner les diverses caractéristiques, son mode

d'organisation, en somme il s'est agi de dépeindre l'environnement de contrôle interne de l'entreprise.

Description et évaluation : Il s'est agi dans cette phase d'étudier de manière détaillée le fonctionnement de l'entreprise et de décrire en détail le mode opératoire des activités afin d'identifier les dysfonctionnements dans l'enchaînement logique des tâches, et d'en vérifier les impacts négatifs.

Présentation des résultats et recommandations : Cette partie nous a permis de présenter surtout les faiblesses découvertes en phase d'entretien et sur la base du questionnaire de contrôle interne, et de faire des propositions pour l'amélioration du système.

Élaboration d'un manuel de procédures du cycle trésorerie : Comme le titre l'indique, il s'est agi de concevoir à proprement parler le manuel de procédures du cycle de trésorerie.

Ces différentes phases de nos travaux constituent en quelque sorte les diverses sections de la deuxième partie.

SECTION I. PRESENTATION DE LA SENEGALESE AMERICAN BILINGUAL SCHOOL (SABS)

Bien que souvent perçu par certains comme un moyen utilisé par les pays du nord pour dominer les pays du sud, ou une façon d'imposer leur manière de faire, la mondialisation offre malgré tout des avantages considérables qu'il ne faudrait pas ignorer. L'un des aspects les plus positifs et attractifs est le brassage culturel et linguistique, surtout dans le domaine de la formation.

Aujourd'hui, plusieurs écoles, universités et établissements de formation professionnelle ont compris et se sont très vite orientés dans cette voie.

Pareillement, la Senegalese American Bilingual School a su, au fil des années, adopter un style de management qui lui est certainement propre, mais qui lui a permis de se positionner comme un établissement bilingue à la pointe de la formation.

I. HISTORIQUE ET ACTIVITES DE LA SABS

La SABS doit notamment sa croissance à la stabilité du pays, à son mode de gestion à l'anglo-saxon, à ses moyens techniques opérationnels et fonctionnels qu'elle n'a pas manqué de mettre à sa disposition, mais particulièrement à la composition d'un personnel compétent, dynamique et de qualité.

Cette partie, essentiellement réservée à la prise de connaissance de la SABS, nous permettra d'avoir une vue assez panoramique de son historique et son évolution, de sa mission et de ses activités, mais aussi de sa structure financière.

A. Historique et évolution

Fondée en 1993 dans la zone résidentielle du Point E à Dakar par Mme Stéphanie Nails Kane, citoyenne américaine qui en est la directrice, la SABS a subi une évolution considérable de sa date de création à nos jours.

L'école a débuté en octobre 1993 avec la création, à la 13 Rue 2 bis de Point E, du préscolaire. Trois ans plus tard, en octobre 1996, a été ouvert un site pour accueillir les élèves du primaire à la Rue de la ligue de Football. Ce développement s'est poursuivi jusqu'en septembre 1999, date à laquelle va naître le lycée à l'avenue Bourguiba ; faisant de la SABS actuellement un établissement privé complet. En revanche, la SABS dans son souci de croissance, mais surtout de gagner autour d'elle les couches aisées de la population, a continué à s'étendre aux alentours de Bourguiba et de Point E. C'est pourquoi en octobre 2004 un cinquième site va voir le jour au Point E pour recevoir le préscolaire et le primaire. Il se nomme EPY (Early Primary Years).

Depuis février 2007, le premier site qui accueillait le préscolaire a été rasé, puis reconstruit. Il est maintenant désigné sous le nom de Center et se situe au Point E.

Son évolution s'est aussi fait sentir au niveau de son effectif qui est passé de 19 élèves en Octobre 1993 date de création du préscolaire, à 497 élèves en Février 2007. Aujourd'hui, elle forme un ensemble intégré de cinq sites (le préscolaire, le primaire, l'EPY, le lycée et le Center) repartis au Point E et à l'avenue Bourguiba à Dakar.

Par ailleurs, la direction étant un peu disparate dans plusieurs sites, la Directrice Mme Kane a nourri aujourd'hui comme ambition de réunir en un seul point tous ces sites afin d'avoir une vision plus cohérente des procédures, mais surtout de constituer en un seul bloc toute l'administration, indispensable à la fluidité des opérations.

B. But et missions

La réussite de toute organisation passe nécessairement par une définition claire de ses objectifs, de sa vision, de ses valeurs et de sa mission qu'elle s'est elle-même fixée.

La SABS a su montrer à travers cette phrase la mission qu'elle s'est assignée : « Shaping the world leaders of tomorrow ! ».

En effet, sa mission principale est de former les leaders de demain dans un monde où compétence et concurrence sont devenues les maîtres mots, d'offrir des programmes promoteurs ouverts sur la société dans son ensemble (connaissance informatique, le bilinguisme, etc.) - tout en prenant en compte le rythme d'apprentissage et d'acquisition propre à chaque étudiant - de donner à ses étudiants la possibilité d'évoluer ensemble et de se forger une image positive de l'Afrique afin de mieux affronter les défis de la mondialisation qui constituent aujourd'hui le fait dominant du 21^e siècle.

Fort de cela, la SABS ne s'est pas fait prier pour mettre en place toutes les mesures adéquates pour atteindre cet objectif noble.

C. Activités

La SABS se veut être un groupe scolaire à la pointe du développement, ayant pour ambition de constituer une institution bilingue au Sénégal, dont la cohérence pédagogique et la pertinence de l'enseignement permettent de former les leaders de demain, en offrant à des enfants sénégalais et à ceux d'autres nationalités (environ une vingtaine, d'Afrique, d'Europe et des USA) une chance de grandir, d'évoluer ensemble et de se forger une image positive de l'Afrique.

Dans la pratique, la SABS se distingue des autres établissements de formation notamment par le pragmatisme de son programme de formation. Elle donne à ses étudiants la possibilité d'obtenir des stages à l'interne comme à l'extérieur de l'école,

afin de leur permettre d'acquérir de l'expérience dans le domaine de l'administration, de la restauration, du gardiennage ou de la maintenance, mais aussi elle se propose de se lancer à travers des projets éducatifs, à un particularisme : la formation continue des parents et enseignants, et des séminaires animés par des spécialistes, dans le seul souci d'échanger sur des thèmes liés à l'éducation des enfants à la maison et à l'école. De plus, étant une école bilingue, elle offre parallèlement au système sénégalais l'opportunité d'être titulaire d'un High School Diploma (HSD, équivalent du baccalauréat sénégalais). Par ailleurs, ce qui est remarquable, tous les élèves inscrits en HSD doivent choisir impérativement un thème de recherche, qu'ils se doivent de traiter, seule garantie à l'obtention de leur diplôme.

En dehors de ses activités académiques, elle offre aux élèves certaines activités extra-curriculaires, leur permettant de s'épanouir, de s'instruire et d'être au diapason de l'actualité mondiale. Ce sont notamment le club littéraire, le club des journalistes, le club informatique, le club des sciences, le club de l'art, le club théâtral et orchestral, les voyages d'études et tout ce qui concerne le sport.

Aussi, dans sa quête de faire de ses étudiants des élites du futur, elle a su tisser, du fait de ses origines, des partenariats avec des Universités et Collèges américains et asiatiques reconnus, capables de recevoir les étudiants les plus méritants (Suffolk University, Townson State University, Howard University, Kings College, Penh Pen University).

D. Structure financière de la SABS

La SABS est une société à responsabilité limitée dont les fonds proviennent essentiellement des frais de scolarité qui comprennent la scolarité annuelle, les activités et le montant total d'autres services à savoir la cantine et le transport, mais également de la vente de certains livres par l'école aux étudiants.

Malheureusement, la Direction n'a pas pu nous donner exactement le chiffre d'affaires de l'école du fait qu'elle ne dispose pas jusque là de ses états financiers de l'année 2006. Néanmoins, son capital s'élève à 1.000.000 FCA.

II. ORGANISATION GENERALE ET FONCTIONNEMENT DE LA SABS

A. Structure organisationnelle de la SABS

La structure organisationnelle comme nous le savons se matérialise de façon générale à travers l'organigramme de l'entreprise. Il est en quelque sorte la forme graphique qui retrace les relations fonctionnelles et hiérarchiques existant entre les divers services.

Dans notre cas, nous n'avons pu obtenir de la SABS un organigramme formalisé. Il nous a donc fallu, un premier temps, à partir des informations que nous avons collectées dans un entretien avec la direction, mettre en forme les relations hiérarchiques telles que la Direction nous les a décrites (Annexe 3).

B. Les attributions

L'organigramme de la SABS est quelque peu particulier. L'école se compose essentiellement de deux directions principales : la Direction Générale et la Direction Financière, Technique, Opérationnelle et de Maintenance (DFTOM), à l'intérieur desquelles se greffent tous les autres services.

1. La Direction générale

Elle est dirigée par une Directrice Générale, qui est chargée de communiquer une vision claire des objectifs et de la stratégie de l'école, fournir la conduite à suivre,

développer et coordonner un planning compréhensif des programmes en association avec le corps professoral. De même, elle est chargée de créer toutes les conditions d'un environnement propice, indispensable à promouvoir le succès des étudiants.

Elle a sous sa responsabilité le DFTOM. Également, elle a pour rôle de superviser et de contrôler tout ce qui est gestion du personnel et toutes les activités administratives et pédagogiques.

La Directrice est soutenue dans ses tâches par un secrétaire, qui est en fait le secrétaire de toute l'école. Il sert aussi d'appui à tous les responsables des sites et au DFTOM. Ce secrétaire a pour rôle d'exécuter toute une variété de tâches administratives d'une façon générale, de traiter et de transmettre les informations au staff et aux autres organisations selon les instructions.

2. La Direction Financière, Technique, Opérationnelle et de Maintenance

Elle est sous la supervision du DFTOM, qui accomplissait la tâche de Directeur Financier et Comptable depuis la date de création du primaire. Aujourd'hui, le DFTOM est chargé de diriger et de coordonner toutes les activités relatives au financement des services d'appui, incluant la maintenance, le transport, la construction et la cantine. Il est également chargé de préparer le budget de l'école, d'établir les rapports financiers et le rapport final annuel et d'assurer la sécurité des contrats de travail. De même, il a pour rôle de superviser les enregistrements et les procédures comptables de l'école. Il s'assure de la conformité et des règles fiscales. Il est responsable de la politique de placements et d'emprunts pour l'école.

Par ailleurs, le DFTOM est aussi chargé de superviser les activités opérationnelles, techniques et pédagogiques, mais il travaille de manière concomitante avec la Directrice pour la réalisation des objectifs assignés au service pédagogique.

Toutefois, c'est à la Direction générale de fournir les instructions et d'assurer la supervision pédagogique nécessaire à l'épanouissement des étudiants.

Il est aidé dans ses fonctions par un comptable nouvellement recruté depuis seulement le 1^{er} octobre 2007 et par une caissière.

Le Comptable est chargé des dépôts journaliers des espèces en banque et du suivi de recouvrement. Il conserve les documents relatifs aux opérations effectuées et prépare les rapprochements bancaires mensuels. Il prépare les factures mensuelles des élèves mais également les chèques pour le paiement des factures et des salaires du personnel. Il est responsable du logiciel de comptabilité Saari, ainsi que de la comptabilité SYSCOHADA. Il est aidé dans ses travaux par la caissière.

Celle-ci effectue les encaissements et décaissements sur ordre du comptable ou du DFTOM.

3. Services pédagogiques

Dans le domaine pédagogique, l'école dispose de trois responsables de sites qui diffèrent quelque peu dans leurs grades.

Sous la supervision du binôme Directrice – Directeur des opérations, les agents responsables du lycée et du Center sont chargés d'assister l'administration dans tous les aspects relatifs à la programmation des cours. Ils développent des systèmes d'évaluation et de programmes efficaces pour les étudiants en recommandant des changements dans l'intérêt des étudiants. Ils ont aussi la responsabilité de conseiller les différents professeurs en ce qui concerne l'enseignement, la gestion des classes et la discipline des étudiants. Ils assistent de même les professeurs principaux dans leurs différentes tâches.

Ils sont en collaboration parfaite pour l'accomplissement de leur mission avec les Chefs de départements qui sont au nombre de huit (Département d'anglais,

Département de français, Département de maths, Département d'histoire, Département de sciences, Département des Arts, Département informatique, Département d'éducation physique et sportif), les responsables de programme (BFM et BAC), les professeurs principaux et les responsables des projets.

En dehors des responsables des sites lycées et Center, le responsable de l'école primaire est sous la supervision directe de la DG. Il est en même temps le responsable du primaire et du préscolaire. Il est en charge de superviser les instructions et le développement des programmes d'études. Il conduit les études, les recherches et a droit de regard sur les aspects pédagogiques de l'école primaire. Il est aussi chargé de visiter fréquemment les classes pour observer principalement les méthodes d'enseignement, les matériels et les procédures utilisés par les professeurs ou les maîtres.

Il est soutenu dans sa mission par le Directeur des études du préscolaire et des différents enseignants du primaire et du préscolaire.

SECTION II. CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE TRESORERIE

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle constitue selon Hubert (2003 :1), le « bras armé ». Elle implique le maniement des techniques bancaires et d'instruments sophistiqués. Elle obéit à des principes et procédures rigoureuses. Autrefois, simple outil de la direction financière, la fonction trésorerie a dépassé les frontières et occupe aujourd'hui une position stratégique dans l'entreprise : elle est devenue une fonction de gestion des risques. Une des missions du trésorier est de garantir à tout moment le respect scrupuleux des échéances de l'entreprise. Il crée un cadre de prévisions lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. De même, il veille sur les indicateurs de gestion des postes du cycle

d'exploitation : clients, stocks, et fournisseurs. Son intervention auprès des responsables opérationnels a pour but d'éviter des risques d'insolvabilité. C'est pourquoi une attention particulière doit être accordée à cette fonction, sans quoi les performances de l'entreprise seraient menacées.

A. Définition du cycle trésorerie

Le glossaire financier d'Internet définit la trésorerie comme « l'ensemble des disponibilités dont dispose une entreprise pour faire face à ses dépenses immédiates. Elle représente aussi la part des ressources de l'entreprise qui n'a été utilisée ni pour financer une immobilisation, ni pour financer un besoin d'exploitation. Elle se mesure en faisant la différence entre le fond de roulement et le besoin en fonds de roulement de l'entreprise ».

Le Fonds de roulement est défini comme l'excédent des capitaux stables par rapport aux emplois durables, et est utilisé pour financer une partie des actifs circulants.

Alors que le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation (actif circulant - passif circulant).

Toute modification du BFR ou du FR aura un impact sur la trésorerie. C'est ce que le financier analyse au travers du tableau des flux.

Selon POLONIATO (1997 :9), deux approches permettent de définir la notion de trésorerie : une approche statique, par le bilan et une approche dynamique, par les flux. L'approche statique permet de dégager les trois grandes masses du bilan :

Trésorerie = fonds de roulement (FR) – besoin en fonds de roulement (BFR). A travers l'approche dynamique, il insère la notion de cash-flow. Selon lui, le cash-flow génère tôt ou tard de la trésorerie et que certains éléments, non directement liés au cycle d'exploitation influencent la trésorerie comme par exemple les impôts, les dividendes, les cessions d'actifs, etc.

B. Éléments constitutifs de la fonction trésorerie

La trésorerie est au cœur des autres fonctions de l'entreprise du fait qu'elle est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Cependant, la gestion des flux concerne le plus souvent les opérations de décaissement et d'encaissement, de recouvrement, de budgétisation et du choix des moyens de paiement. Nous ne mentionnerons ici que les fonctions budgétisation, encaissement et décaissement.

1. Fonction de budgétisation

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. Selon POLONIATO « gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux. C'est aussi définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement, et une politique de change et de taux, puis l'appliquer en la modelant au fil du temps ». Toute décision de placement ou de financement s'appuie sur des prévisions. Cependant, le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits des budgets de production, des ventes et des approvisionnements en encaissements et en décaissements. Il a pour objectif de s'assurer que l'équilibre entre décaissements et encaissements est respecté afin de mettre en place préventivement des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou des mois donnés.

2. Fonction encaissement

Les encaissements concernent toutes les rentrées de fonds issues des opérations de vente. La fonction encaissement regroupe en général les opérations de recueil de

fonds (règlements des clients, intérêts créditeurs, recettes---) et de leur conservation dans les caisses et les banques ».

3. Fonction décaissement

Les décaissements renferment tous les règlements effectués en contrepartie des achats et des services, et en plus des opérations d'emprunt.

Cette fonction décaissement, en plus de celle d'encaissement, ne prend en compte que les opérations de l'activité ordinaire de l'entreprise.

C'est dire que la trésorerie représente l'un des indicateurs de performance certainement le plus important de l'entreprise.

C. Objectifs du cycle trésorerie

Assurer la gestion des liquidités et la gestion des risques, fait partie des objectifs principaux du trésorier. Il est le garant du respect de la solvabilité de l'entreprise. Selon SION (2003 :27), ces objectifs peuvent se décliner en cinq points distincts:

↓ Assurer la liquidité de l'entreprise

La liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise. Elle représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements.

↓ Réduire le coût des services bancaires

La réduction des coûts passe par la pratique de la négociation c'est-à-dire les améliorations des conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise.

✚ Améliorer le résultat financier

Il s'agit pour le trésorier de placer les excédents de trésorerie à un taux meilleur. Pour ce faire, il mettra en place des procédures de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ». Par ailleurs, pour améliorer son résultat financier, le trésorier peut aussi réduire les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés ou élaborer une prévision fiable.

✚ Gérer les risques financiers

Il s'agit de façon générale du risque de change et parfois de risque de taux. L'objectif de la gestion du risque de change consiste à éviter les pertes de change et à figer un cours de change favorisant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés en devises. Cependant, la gestion du risque de taux a pour objectif majeur la fixation d'un taux d'emprunt ou de placement favorable.

✚ Assurer la sécurité des transactions

Pour réduire les risques de transactions, il est important de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et les circuits télématiques sécurisés.

D. Référentiel des opérations du cycle trésorerie

Dans cette partie, il s'agira de présenter dans un tableau de manière succincte toutes les fonctionnalités attachées aux procédures du cycle trésorerie, et de mettre en relief les objectifs, les risques potentiels et les mesures usuelles de contrôle interne

généralement admises pour les encaissements et les décaissements. Ceci servira de guide de travail dans la description des procédures de la SABS.

Ne seront pas abordés ici dans notre étude les aspects spécifiques à certains environnements tels que la gestion des risques de change et des risques de taux, de même que la budgétisation bien que nous l'ayons mentionné, pour la prise en compte de notre manuel de procédures.

REFERENTIEL DES OPERATIONS DU CYCLE TRESORERIE ET MESURES USUELLES

Fonctions	Objectifs	Risques	Mesures usuelles
Paie ment	Le contrôle interne doit garantir que: • Les paiements réalisés sont tous justifiés par des opérations initiées et autorisées par l'entreprise ; • Les opérations de trésorerie sont enregistrées de manière exhaustive ; • Les paiements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de trésorerie ; • Les carnets de chèques, de caisses et les moyens de paiement sont protégés.	Les risques potentiels sont : • Vol de chèques ou d'espèces ; • Défaut d'enregistrement de certains paiements ; • Détournement de paiement ; • Double paiement ; • Les mises en paiement sans justification, réalisées en double ou réalisées par virement sur les comptes erronés ;	• Des définitions des pouvoirs limitant strictement le nombre de personnes ayant accès aux chèques et ayant la possibilité de faire des virements ; • L'adjonction à toutes les préparations de règlement des pièces justificatives de paiement ; • L'apposition systématique d'un bon à payer sur chaque pièce justificative de paiement donné par une personne bénéficiant d'un pouvoir suffisant ; • Estampillage systématique de la pièce justificative (par exemple avec la mention "Payé") de manière à éviter les doubles règlements ; • La limitation des personnes ayant accès aux coordonnées bancaires des fournisseurs et le contrôle strict des coordonnées utilisés pour les paiements ; • La mise à jour régulièrement des pouvoirs bancaires remis aux banques ; • Le contrôle de l'exhaustivité de la comptabilisation des paiements par établissement des rapprochements bancaires périodiques supervisés par une personne indépendante ; • La protection physique des caisses et

REFERENTIEL DES OPERATIONS DU CYCLE TRESORERIE ET MESURES USUELLES

			des formules de chèques
Encaissement	Le contrôle interne doit garantir que: • Les chèques reçus sont rapidement remis en banque pour enregistrement ; • Les encaissements sont recensés exhaustivement ; • Les encaissements sont enregistrés correctement et rapidement dans les comptes de trésorerie ; • Les fonds correspondant sont mis à la disposition de l'entreprise dans les délais les plus rapides ;	• Détournement, pertes, ou remises tardives de chèques reçus ; • Non enregistrement de chèque ou virement reçus ; • Enregistrement fictif d'encaissement ;	• La comptabilisation systématique des chèques reçus par une personne indépendante de celle chargée des remises en banque ; • Séparation des fonctions de réception du courrier, remise en banque des chèques, de tenue des comptes de trésorerie et de tenue des comptes clients ; • Rapprochement des chèques reçus et des chèques enregistrés ; • Le contrôle de l'exhaustivité de l'enregistrement et de la réalité des encaissements par l'établissement d'état de rapprochement bancaire périodique, supervisé par une personne indépendante ;
Budgétisation	L'objectif de contrôle interne vise à s'assurer de l'efficacité des suivis de trésorerie et de l'optimisation des ressources	• Non optimisation de la gestion de la trésorerie ; • Perte d'efficacité ; • Méconnaissance des objectifs spécifiques ; • Informations relatives aux prévisions inexactes, non mise à jour, non disponibles ; • Absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; • Le non suivi du budget ;	• Mise en place d'un tableau de suivi de trésorerie en date de valeur ; • Règles de trésorerie zéro ; • Équilibrage des comptes ; • Minimisation des frais bancaires ; • Conditions négociées régulièrement avec les banques ;

SECTION III. DESCRIPTION ET EVALUATION

Cette partie permettra de décrire de façon succincte les procédures opérationnelles relatives au cycle trésorerie existantes à la SABS. De plus, il s'agira d'évaluer et de comparer les procédures du cycle trésorerie de la SABS au référentiel des opérations du contrôle interne généralement admises, élaboré au paragraphe D précédent.

A. Structures impliquées dans le cycle trésorerie de la SABS.

Les différentes structures impliquées dans les opérations de trésorerie sont en gros la Direction Financière, Technique, Opérationnelle et de Maintenance représentée par son Directeur, le comptable et la caissière, mais aussi la Direction générale.

B. Fonctionnement réel du cycle trésorerie de la SABS

Les opérations de trésorerie de la SABS sont axées essentiellement sur les encaissements qui se font, soit par chèques soit par espèces, et sur les décaissements qui s'effectuent soit par virement bancaire, soit par chèques ou soit par espèces prélevées sur les encaissements.

1. Les opérations de trésorerie de la SABS

a. Les encaissements

Les encaissements (recettes) proviennent du paiement des frais de scolarité des parents d'élèves, de la cantine, des activités extra-curriculaires, des uniformes, de la bibliothèque, de la boutique, du Fast Food, de l'USA Preparation et du transport. Les

paiements sont effectués à la caisse contre délivrance d'une facture et d'un reçu de paiement.

L'USA Preparation est l'inscription des étudiants en avant et dernière année d'étude, désireux de préparer les programmes américains, le TOEFL ou les cours à distance.

Tous les frais supportés par les parents pour le transport des étudiants, bien que versés dans la caisse de l'école, n'appartiennent pas à la SABS et sont reversés intégralement à la société de transport "CABIT" qui est le prestataire de service.

b. Les décaissements

Les décaissements regroupent en général les dépenses relatives aux paiements des salaires du personnel, aux locations des sites, aux factures de SENELEC, SDE, SONATEL, SEGA, CABIT, IPRES, CSS, VRS, BRS, IPM et aux taxes à payer. A l'exception du paiement mensuel des factures SENELEC, SDE, SONATEL, SEGA, CABIT, IPRES, CSS, VRS, BRS et d'une partie des salaires qui sont faits par chèque, les dépenses courantes de SABS sont généralement effectuées en espèces prélevées directement sur les encaissements des frais de scolarité perçus par la caissière.

2. Les procédures réelles de la SABS

a. Les encaissements

A la fin de chaque journée, la caissière remet le total des encaissements au comptable vers 14h sur présentation d'un livre de caisse pour vérification, avant comptabilisation. Le comptable vérifie et rapproche les encaissements avec les pièces justificatives (les reçus de paiements des élèves) tenues par la caissière. Après le rapprochement et l'analyse des sommes encaissées par la caissière, le comptable et la

caissière appose tous deux leurs signatures sur le bordereau de versement de caisse - où il n'est seulement marqué que le montant des espèces et des chèques encaissés (Annexe 7) - mais non visé par le DFTOM. Ces sommes sont ensuite versées en banque généralement vers 15h pour leur montant intégral en même temps que les chèques reçus, signés et cachetés par le DG. Une fois réception du bordereau de versement de la banque, le comptable enregistre l'opération dans Excel. C'est ensuite qu'il présente le bordereau de versement original suivi de deux photocopies (la photocopie de la décharge faite par le comptable et celle du bordereau de versement remis par la banque) au Directeur financier, opérationnel et de maintenance. Celui-ci garde les photocopies et remet finalement l'original au comptable pour le classement.

Les versements sont quelques fois autorisés après 14h. Ce qui oblige à conserver ces fonds dans la caisse et à attendre le lendemain pour le déposer en banque.

Les avis de crédit sont reçus par le DFTOM et remis au comptable pour rapprochement bancaire.

Toute facture de règlement de scolarité est soumise au DFTOM. Il arrive parfois qu'en l'absence de caissière, le comptable fasse office de caissier. Pour tout établissement de la facture par le comptable, pour le paiement des frais de scolarité, ce dernier comptable se charge de remettre la facture au DFTOM pour signature dans le cas seulement d'un nouvel élève inscrit à l'école. Ensuite après signature par le DFTOM, la facture est remise à la caisse pour le paiement définitif de la facture par le client. En revanche, en cas d'absence du DFTOM pour visa de la facture du nouveau client, le comptable établit une facture provisoire jusqu'à ce que l'approbation du DFTOM soit faite. Les factures émises ne sont pas numérotées.

Les encaissements pour les paiements des frais de scolarité se font aussi par virements bancaires. Certains parents se trouvant à l'extérieur du pays, envoient par

un courriel toutes leurs références concernant leur compte à débiter ou informent l'école simplement qu'un virement a été fait pour le compte de l'école. Une fois le message reçu, l'école s'informe auprès de sa banque par l'entremise de son DFTOM pour voir si le transfert a bel et bien eu lieu.

Toutefois, l'école, afin d'éviter des procédures souvent trop longues et d'empêcher que les étudiants restent sans faire les cours, le DFTOM permet qu'on crédite le compte de l'élève sur la base de la confiance, jusqu'à ce qu'à réception définitive de l'argent et remise d'une facture de paiement.

b. Les décaissements

Les décaissements sont utilisés pour le besoin de fonctionnement de la SABS. Les besoins d'achat exprimés soit par la cantine, soit par les adjoints des sites ou soit par le service maintenance sont étudiés soit par le DFTOM soit par la DG sur présentation des devis, de factures pro forma ou de demande d'achat (DA) afin de vérifier l'opportunité et la nécessité de la demande. C'est la même chose pour ce qui concerne les factures à payer. Elles sont soumises directement à l'administration pour études. Une fois qu'il y a acceptation, le DFTOM ou la DG approuvent la demande en apposant leur visa. Très souvent, ces demandes d'achat servent en même temps de bon de commande qui est transmis ensuite au comptable pour préparation du chèque ou du paiement par espèces lorsque la caissière est absente, et ensuite la comptabilisation. Néanmoins, en cas de présence de celle-ci, le comptable est chargé pour sa part d'aviser la caissière, mais sur ordre du DFTOM de décaisser des fonds provenant de la caisse centrale.

Par ailleurs, lorsque la demande est acceptée, cette demande est ensuite transmise directement au fournisseur pour livraison de la marchandise car la SABS n'a pas de bons de commandes de manière formalisée. Cela se fait très souvent sur des bouts de papiers. Dès réception de la marchandise par ceux qui ont émis le besoin,

comparaison est faite entre la commande et le bon de livraison (qui souvent n'existe pas). Si le rapprochement est concluant, possibilité est donnée de payer le fournisseur par le service comptable.

Toutes les piles de factures à payer sont remises au DFTOM puis envoyer à la Directrice pour approbation. En revanche, il est à noter que les dépenses dont le montant est inférieur ou égal à 2500 FCFA ne suivent pas les procédures ci-dessus décrites. Ces dépenses n'ont pas l'exigence d'être étudiées ni par la DG ni par le DFTOM, mais peuvent l'être directement par le comptable.

L'école pour faire face souvent à des dépenses immédiates, dispose en son sein d'un certain nombre de caisses : la caisse principale que l'école appelle "Petty cash" et les deux caisses secondaires qui servent à faire face aux dépenses engendrées au niveau de chaque site. Le "Petty cash" est alimenté et géré par le comptable mais supervisé par le DFTOM alors que les autres caisses sont gérées respectivement par le responsable du lycée et le Directeur du primaire avec comme montant fixe la somme de trente mille francs (30.000 FCFA) pour le lycée et de quarante mille francs (40.000 FCFA) pour le primaire. La SABS a adopté un mode de gestion à caisse fixe, plafonnée à la somme de cinq cent mille francs CFA (500.000 FCFA). Le réapprovisionnement se fait à partir de cinquante mille FCFA (50.000 FCFA) de reliquat sur la base d'un rapport, document de preuves relatives aux conditions des dépenses. Ainsi, avant tout réapprovisionnement, le comptable avise directement le DFTOM et doit prouver que les dépenses ont été faites en bon et due forme. En revanche, chaque semaine un rapport sur les dépenses des "Petty cash" est effectué (Annexe 13) afin de prendre connaissance de leur mode d'utilisation. Pour ce qui est des petites dépenses (inférieures ou égales à 2500 FCFA), cela peut se faire au niveau de chaque site. C'est le "Petty cash" qui permet d'alimenter les autres caisses.

Le seuil maximum des dépenses qui peuvent être effectuées au niveau de la caisse est de 150.000 FCFA.

De même, en ce qui concerne certaines dépenses des sites, il arrive que des coursiers envoient des documents non comptables signés par la direction et qui donnent droit à des décaissements de fonds ou d'établissement de chèques par le comptable. Toutefois, le coursier ne revient pas toujours avec une facture permettant d'approuver la transaction.

Pour les avances et prêts au personnel, la SABS dispose en son sein d'une caisse de solidarité gérée par le DFTOM. Cette caisse est alimentée mensuellement à partir des prélèvements sur le salaire du personnel enseignant. Ces sommes prélevées ne sont pas distinctes des avoirs en banque de la SABS.

Il existe pour les avances et prêts une fiche de demande (Annexe 11) dont peut disposer tout demandeur. L'enseignant désireux d'une avance ou d'un prêt, soumet sa demande au DFTOM, et ce n'est que dans les 48h qu'il reçoit accord pour l'avance et dans les 72h pour les prêts. Cet accord nécessite paiement par le comptable.

C. Analyses des forces et faiblesses

Les réponses issues des divers entretiens avec les responsables, du questionnaire de contrôle interne et de la fiche de séparations de tâches nous ont permis de déceler de nombreux dysfonctionnements que l'entreprise a eu à connaître. Les réponses positives représentent des forces apparentes, alors que les réponses négatives sont représentatives de faiblesses. (Annexe 15)

D. Travaux de vérifications

Nos travaux étant limités dans le temps, mais également pour la simple raison que nous ne pouvons faire des vérifications fonction par fonction, nous avons opté pour deux méthodes. En sus des entretiens que nous avons beaucoup privilégié, nous avons aussi exploité la technique du sondage et appliqué des tests de conformité, pour voir si les procédures qui constituent des forces apparentes sont réellement appliquées en harmonie avec les normes et les règles.

Nous nous sommes rendus sur les différents sites pour rencontrer les responsables afin de prendre connaissance du mode d'utilisation réelle des divers fonds qui leur sont alloués. Des faiblesses dans les répartitions des fonds ont été signalées. Nous avons aussi procédé à l'observation physique de la caisse centrale.

Nous avons de même réalisé des sondages sur la période d'octobre 2007 et avons vérifié la conformité des pièces et de leur enregistrement dans les livres. La SABS ne tenant qu'une comptabilité de trésorerie pour le moment, il s'est donc s'agi de voir les montants inscrits sur les pièces justificatives et leur correspondance, et dans le brouillard de caisse et son inscription en informatique.

De manière générale, ces tests ont donné satisfaction. Par ailleurs, nos observations nous ont permis de constater des faiblesses de fonctionnement.

E. Présentations des résultats et recommandations

Une fois que les travaux de vérifications sont terminés, nous allons mentionner les points critiques qui ont été observés, identifier leurs conséquences sur le système et enfin proposer des mesures qui semblent les plus idoines pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Notons que nous ne nous préoccupons que des faiblesses constatées, les points forts pourront être observés dans le tableau relatif au questionnaire de contrôle interne en annexe 15.

Il nous a été proposé aussi dans nos travaux d'élaborer un organigramme. C'est pourquoi, nous ébaucherons en annexe 17 une proposition d'organigramme.

1. Organigramme

Constats : L'organigramme de la SABS nous a permis de constater que les dépendances hiérarchiques ne sont pas clairement définies, il existe des fonctions qui dépendent à la fois de deux postes au niveau hiérarchique supérieur. C'est le cas des services administratifs et des services pédagogiques qui sont à la fois sous la supervision de la Directrice et du DFTOM. Par ailleurs, le DFTOM supervise aussi toutes les activités relatives aux opérations et à la maintenance de l'école. Alors que l'un des objectifs dans l'élaboration de l'organigramme est que la division des responsabilités opérationnelles, financières ou comptables et protectrices soit scrupuleusement respectée.

Implications : Faute d'une définition claire et nette des dépendances, les employés ne pourraient pas travailler efficacement dans l'intérêt de la société. Ils devront certainement recevoir des instructions, parfois contradictoires, de la part des dirigeants. Ce qui pourrait plus tard déboucher sur une inefficacité dans le management de la SABS.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction que chaque poste ne dépende à la fois que d'un seul superviseur au niveau hiérarchique. De même, nous proposons à la Direction pour des raisons de stratégie, de supervision de façon claire dans les opérations, et pour des raisons de fluidité des décisions, d'étudier l'opportunité d'une séparation des responsabilités financières et opérationnelles.

2. Cumul de fonctions

La règle de séparation de tâches a pour objectif, d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, qu'un même agent cumule les fonctions de décisions, les

fonctions de détentions des biens et des valeurs, les fonctions d'enregistrement, les fonctions de contrôle ou même simplement deux d'entre elles.

Constats : Le comptable cumule plusieurs fonctions à la fois. Il s'agit des fonctions de détentions de valeurs, de comptabilisation des valeurs et de contrôle. Il est chargé de détenir les chèques, de préparer et d'envoyer les chèques en banque, de la tenue des journaux de trésorerie, de la tenue de la caisse, du contrôle des commandes et des factures, de la facturation.

Implications : La non séparation des tâches pourrait donner la possibilité à ce service de détourner des règlements, de ne pas les comptabiliser les encaissements et d'annuler les créances clients.

Recommandations : L'intégrité du comptable n'est bien entendu pas mise en cause, mais uniquement le cumul des tâches liées à sa fonction. Il serait préférable que l'établissement des chèques, la préparation des factures, de même que la tenue de la caisse se fasse par la caissière et non par le comptable. L'approbation des pièces justificatives devrait être sous la responsabilité du supérieur hiérarchique financier ou le Directeur général.

3. Règlement des fournisseurs

Constats : Les décaissements ne sont pas autorisés sur des pièces prénumérotées. Aussi, la SABS n'annule pas les pièces justificatives des paiements et les duplicata des titres de paiements. Il nous a été donné de constater de même que ces pièces justificatives n'étaient pas conservées à la source.

Implications : La non annulation des pièces justificatives peut donner lieu à un double règlement et à une double comptabilisation. Les pièces non conservées à la source peuvent être source de perte de temps dans la recherche de documents probants, surtout indispensables à la traçabilité et au suivi des enregistrements comptables.

Recommandations : Lors de la signature du chèque ou de l'ordre de virement, l'original de la facture doit être annulé par un tampon « **Payé** » - avec mention de la date, du montant et des références de règlement- afin d'éviter le double règlement. En sus, nous proposons la conservation d'un exemplaire de toutes les factures, et de leur classement de manière chronologique par ordre de fournisseur, par numéro de facture, accompagné du bon de livraison et du bon de réception. Enfin, nous recommandons la signature d'un document de paiement uniquement au vu de la facture originale revêtue de la mention « **Bon à payer** ».

4. Factures fournisseurs

Constats : Au cours de nos travaux, nous avons constaté que les fournisseurs n'établissent pas toujours de factures et que certains règlements de fournisseurs sont faits seulement sur la base des devis ou de proforma, et signés sur ceux-ci. Par ailleurs, à la réception des marchandises, la SABS n'exige pas toujours de bons de livraison de la part des fournisseurs.

Implications : Cette situation pourrait entraîner des réceptions fictives c'est-à-dire une attestation de réception pour des marchandises non livrées ou des services non effectués (collusion entre le service demandeur et le fournisseur). Ceci pourrait conduire à un non suivi des paiements des fournisseurs et à des enregistrements non exhaustifs.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction l'établissement de bons de réception prénumérotés dont devra disposer chaque responsable habilité à faire des commandes, éléments de preuve garantissant l'authenticité de la réception des marchandises. De plus, il est souhaitable que soit exigé de la part des fournisseurs des factures formalisées, et l'établissement de bons de livraison dès réception des commandes, favorisant le bon fonctionnement des enregistrements comptables.

5. Bon de commande

Constats : La SABS ne dispose pas de bons de commandes formalisés. La plupart des commandes se font manuellement, ensuite envoyés au DFTOM pour approbation et signature.

Implications : Les bons de commande pourraient s'égarer, et conduire à une perte de temps en cas de recherche. La non existence de bons de commandes formalisés peut remettre en cause l'authenticité de l'autorisation de la commande ; elle peut également entraîner des malentendus avec des fournisseurs lorsque des commandes d'achat sont émises sans détails spécifiques, de même qu'une absence de documentations fiables pour retracer l'exhaustivité des opérations.

Recommandations : Il serait souhaitable que la SABS dispose de bons de commandes prénumérotés, sur papier à en-tête de la société, portant la mention de la quantité, du prix unitaire et de la valeur. De plus, nous proposons que les bons de commande soient archivés physiquement afin de favoriser l'exhaustivité des opérations.

6. Factures client

Constats : Toutes les factures émises au client ne sont pas numérotées et sont conservées de façon électronique dans un fichier Excel.

Implications : Les factures non numérotées peuvent créer des pertes de temps en cas de contrôle. La facturation tenue et conservée sous un format électronique Excel peut faire l'objet de modification ou altérations abusives après l'émission de la facture originale, et peut ainsi entraîner des détournements de fonds.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction que toutes les factures soient prénumérotées et mentionnent le nom exact des clients. Par ailleurs, une fois émise, la facture doit être imprimée et conservée en comptabilité au titre de pièce justificative probante

7. Règlement de la paie

Constats : Au cours de nos travaux, nous avons constaté que certains règlements dus au personnel se font pour certains par chèques, pour d'autres par virements bancaires.

Implications : Cette procédure de paiement par chèques peut être longue, et pourrait comporter des dangers si le personnel est important, dans la mesure où des erreurs risquent de ne pas être détectés dans la préparation des chèques.

Recommandations : Nous recommandons que la Direction propose à chaque membre du personnel d'ouvrir un compte bancaire afin que tous les règlements soient effectués par virements bancaires chaque mois. Cette procédure serait plus rapide et fiable, et facilitera une gestion plus rigoureuse et plus efficace de la paie.

8. Utilisation du Petty cash

Constats : L'utilisation du "Petty cash" lycée n'a pas donné lieu à des pièces (factures ou bon de sortie de caisse) justificatives dûment signées attestant l'utilisation rationnelle et efficiente de certaines dépenses. De même, nous avons aussi constaté que toutes les dépenses devant prendre en compte ces fonds n'ont pas été clairement définies par la Direction.

Implications : Cette non définition des dépenses peut entraîner une utilisation inefficace et inefficace des fonds, pouvant conduire la Direction parfois à rembourser certaines sommes dues à certains dépassements.

Recommandations : Nous proposons que la Direction SABS définisse avec tous les responsables utilisateurs de ces caisses toutes les dépenses rentrant dans le périmètre de ces fonds afin d'éviter tout dépassement à travers l'élaboration d'un budget prévisionnel. Par ailleurs, nous recommandons à la SABS l'utilisation de bons de sortie de caisse permettant de retracer toutes les sorties de fonds, l'objet de la dépense et la signature de tous les bénéficiaires. Ainsi, seront jointes à tout rapport du "Petty cash", des pièces justificatives reflétant la réalité des opérations.

9. Comptage de la caisse

Constats : Il nous a été donné de constater que le comptage de la caisse se fait par la caissière sous la supervision du comptable. En revanche, aucun contrôle physique de la caisse n'est fait de manière périodique par une autre personne indépendante et compétente.

Implications : Cette situation peut être préjudiciable à l'entreprise car elle peut occasionner des détournements de la caisse, la non détection des écarts de caisse et la non justification des soldes de caisses.

Recommandations : Nous recommandons que soient effectués des contrôles systématiques de la caisse une ou de fois par mois par une personne compétente et indépendante, à partir d'une fiche d'inventaire de caisse afin de s'assurer que les opérations de caisse sont enregistrées correctement, et qu'il y a correspondance entre le brouillard de caisse et les fonds en caisse. Cette procédure permet d'assurer une gestion rigoureuse des liquidités et du patrimoine le SABS.

10. Modalités de réapprovisionnement de la caisse

Constats : Les chèques de réapprovisionnement de la caisse sont établis à l'ordre du comptable.

Implication : Le comptable étant en charge de passer les enregistrements comptables et de faire l'analyse des comptes, cette procédure conduit à un cumul inapproprié de tâches incompatibles entre la fonction comptabilisation et la fonction caisse.

Recommandation : Nous recommandons que les chèques de réapprovisionnement de caisse soient établis à l'ordre de la caissière.

11. Remise des chèques en banques

Constats : Tous les chèques ne sont pas toujours versés le même jour. Par ailleurs, les dépôts à la banque des chèques et des espèces sont faits par le comptable.

Implications : Cette situation peut conduire à des risques de non encaissement des chèques (pertes, vols, destructions) et à des charges financières accrues si la situation de trésorerie est mauvaise.. De plus, les dépôts de chèques par le comptable peuvent entraîner des risques de détournements et de falsifications.

Recommandations : Une remise systématique en banque des chèques le même jour de leur réception, serait plus rigoureuse. Il serait aussi préférable de confier l'envoi des chèques à des personnes n'ayant pas accès aux comptes fournisseurs.

12. Listes des chèques reçus

Constats : La SABS n'établit pas la liste des chèques reçus à l'ouverture du courrier. Tous les avis de débit et de crédit, et le courrier sont reçus par le DFTOM, et ensuite dispatchés au personnel.

Implications : Ce constat pourrait occasionner des situations de détournements de fonds, du fait de non comptabilisation de tous les encaissements.

Recommandations : Nous recommandons la tenue d'un registre des courriers reçu et émis, pouvant enregistrer tous les chèques reçus. De plus, l'ouverture du courrier devra être sous la responsabilité d'une personne n'ayant pas accès aux fichiers ou aux documents relatifs aux comptes clients ou aux comptes de banque.

13. Rapprochements bancaires

Constats : Au cours de nos travaux, nous n'avons pas pu disposer des rapprochements bancaires effectués sur les comptes de la SABS. Toutefois, il a été seulement mis à notre disposition par le DFTOM, un rapprochement bancaire effectué sur la base de comparaison entre relevés bancaires et chèques encaissés et chèques décaissés. Par conséquent, nous n'avons pas la certitude que les comptes bancaires de SABS font l'objet d'un rapprochement à la fin de chaque mois, que ce rapprochement est revu et approuvé par la direction, et que les opérations financières effectuées par SABS sont correctement reflétées sur les extraits de compte bancaire

ou identifiées en tant que suspens valide qui se dénoue dans la période subséquente, le mois d'après.

Implications : L'inexistence de rapprochements bancaires régulièrement établis et approuvés par la direction pourrait empêcher la SABS de détecter des anomalies ou des irrégularités opérées dans ses comptes bancaires.

Recommandations : La direction de SABS devra s'assurer qu'un rapprochement bancaire est effectué régulièrement de façon mensuelle pour l'ensemble des comptes bancaires de l'école, et que ce rapprochement est approuvé par la direction.

14. Suivi des comptes clients

Constats : Les délais de recouvrement des clients ne sont pas respectés, ce qui crée des décélérations au niveau des encaissements.

Implications : Cette situation de recouvrements défectueux pourrait engendrer des difficultés de trésorerie, cela dotant que la SABS ne tient pas compte des provisions pour dépréciation des créances.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction de la SABS de mettre en place des procédures de suivi des retards de règlements en temps voulu en transmettant des relevés périodiques par exemple aux clients.

15. Utilisation du logiciel Saari

Constats : Il nous a été donné de constater que seul le comptable connaît le logiciel Saari.

Implications : Cette situation apparemment simple pourrait porter plus tard préjudice à la SABS. Car l'existence de fraude, de détournements de règlements ou d'erreurs dans les comptes pourrait ne pas être détectée, du fait qu'aucun contrôle à l'interne ne pourrait se faire par une personne compétente maîtrisant le logiciel Saari.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction qu'il y ait à l'interne un responsable hiérarchique compétent capable de contrôler les écritures comptable, afin de justifier de leur fiabilité et de leur exhaustivité.

16. Les prêts au personnel

Constat : Tous les fonds réservés au prêt du personnel enseignant, et prélevés directement sur les salaires, étaient logés dans le compte bancaire de la SGBS ouvert par l'école. En revanche, ces fonds (caisse solidarité) destinés au financement des besoins sociaux - dont la gestion administrative incombe au personnel par leur responsable M.Baye, et dont les procédures comptables sont sous la direction du comptable - n'ont jusqu'à présent pas été évalués afin de donner l'état correct de son mode d'utilisation.

Implications : La non séparation des fonds de la caisse de solidarité du compte bancaire SGBS ouvert pour le compte de l'école pourraient créer des situations regrettables à long terme entre le personnel enseignant et l'administration financière de la SABS. De plus, la non disposition sur l'état des entrées et sorties de fonds, et de la situation réelle de la caisse de solidarité pourrait occasionner des soupçons sur son mode de gestion.

Recommandations : Nous recommandons à la Direction, pour des raisons de bonne gouvernance et de bonne gestion du patrimoine, que tous les prélèvements à la source pour l'utilisation de la caisse de solidarité, soient logés dans un compte autre que le compte ouvert de l'école, d'autant plus que la caisse de solidarité se trouve sous la responsabilité du personnel enseignant. Cette séparation pourrait contribuer à une plus grande visibilité dans la gestion de la trésorerie de SABS. Nous recommandons par ailleurs à la Direction de mettre en œuvre des procédures pour établir un bilan assurant le suivi et la bonne utilisation des fonds.

17. Règlements par chèques

Constats :

Au cours de nos travaux, nous avons pu remarquer que les chèques donnant lieu aux paiements des fournisseurs ne sont pas barrés.

Implications :

Cette procédure pourrait être préjudiciable à la SABS en cas de perte ou de vols de ces chèques. Ces chèques non barrés, donc endossables donnent lieu au porteur de bénéficié du paiement dans n'importe quelle banque.

Recommandations :

Nous recommandons à la Direction de la SABS que tous les chèques émis pour le règlement des factures soient barrés et non endossables.

SECTION IV : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES DU CYCLE TRESORERIE

Toutes ces recommandations sur les procédures de la SABS méritent d'être prises en compte afin d'assurer le bon fonctionnement des opérations de trésorerie. Comme déjà mentionné, toutes les procédures et méthodes de travail doivent être consignées dans un manuel de procédures. Il permet à chaque salarié de s'inscrire non dans la routine, mais dans un processus hiérarchisé et structuré, cadrant avec les objectifs définis par le top managérial.

Ce manuel que nous proposons est le fruit d'une collaboration participative avec l'ensemble du personnel et la Direction de la SABS.

A. Proposition d'une démarche pratique d'élaboration du manuel de procédures

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : FICHE : 00 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
MANUEL DE PROCEDURES		

I. OBJECTIFS :

L'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables au sein d'une entreprise est le premier signe extérieur d'une gestion saine et efficace. Elle vise surtout à obéir à des dispositions et obligations réglementaires. La mise en œuvre de ce manuel vise les objectifs ci-après :

- ✚ responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition claire des postes et des attributions afférentes ;
- ✚ rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information (circulation des documents);
- ✚ mettre en œuvre un contrôle interne plus efficace;
- ✚ de faciliter la formation des nouvelles recrues ;
- ✚ accroître la fiabilité de l'information administrative, financière et comptable.

Le respect et l'application effective de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de gestion qui doit se traduire pour la SABS par des contrôles réguliers pour pallier les différents risques qui peuvent résulter d'irrégularités ou de malversations mais surtout de négligences, d'erreurs d'exécution, de jugement ou de compréhension.

II. DÉFINITION :

Le présent manuel des procédures décrit de manière détaillée la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion administrative et comptable de la SABS. Il s'agit de préciser pour chaque tâche les principales actions à entreprendre, ainsi que la fonction de l'agent chargé de l'exécution de la tâche.

Activités : Ensemble de tâches élémentaires d'une fonction.

Procédures : Manière spécifiée d'accomplir une activité. Cette règle d'organisation écrite peut faire appel à d'autres procédures ou modes opératoires.

Modes opératoires : Manière d'accomplir une tâche, celle-ci est souvent rattachée à un poste.

Processus : Ensemble des moyens et activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

III. DOMAINE D'APPLICATION :

Ce manuel est strictement interne à la SABS, et s'applique uniquement à la description des procédures relatives aux opérations d'encaissement, de décaissement, de comptabilisation (enregistrement), de détention des valeurs et de contrôle.

IV. DESTINATAIRES :

- ✚ Direction générale ;
- ✚ Direction financière, administrative et comptable.

V. MODE D'UTILISATION :

Pour utiliser ce manuel, se référer principalement au plan général.

Ce plan comprend la liste des procédures et des sous-procédures décrites, et en face du nom de chaque sous-procédure se trouve la lettre de référence sur laquelle se repère la description.

Chaque procédure est décrite dans un tableau à quatre colonnes : Opérations, Intervenants, tâches à exécuter, Supports ou faits générateurs.

La colonne « **Opérations** » indique les différentes séquences, les étapes de la procédure.

La colonne « **Intervenants** » identifie l'agent à qui incombent les « **tâches à exécuter** ».

La colonne « **Supports ou faits générateurs** » définit les pièces ou les documents comptables sur lesquels doivent se matérialiser les tâches.

De même, des règles de gestion sont aussi définies avant de prendre connaissance des diverses tâches spécifiques.

VI. MISE À JOUR :

Le contenu du manuel doit être « vivant » et être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de la SABS. La mise à jour est sous la responsabilité du DFTOM qui est le garant de la validité des procédures et de leur application effective. La décision de modifications des procédures existantes est prise sous son initiative. Lorsque la décision de modification de procédures est envisagée, le DFTOM doit convoquer une réunion à laquelle doivent participer tous les agents susceptibles d'être concernés par ces modifications, sous la supervision de la Direction générale.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : FICHE : 01 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
GESTION DES COMPTES BANCAIRES		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Permettre une gestion efficace et transparente des comptes bancaires de la SABS et garantir une gestion rigoureuse de la trésorerie.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts et utilisés à la SABS

REGLES DE GESTION :

- ✚ Les fonds versés dans la Banque de la SABS ne doivent pas être utilisés à d'autres fins, sinon qu'au besoin général de fonctionnement de la SABS.
- ✚ Le DFTOM est seul autorisé à engager les dépenses qui doivent approuvées par la Directrice Générale.
- ✚ La Directrice Générale est la seule habilitée à signer les chèques.
- ✚ Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire.
- ✚ Le comptable enregistre chronologiquement et quotidiennement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants.
- ✚ Chaque journal de banque est arrêté mensuellement par le comptable et contrôlé par le DFTOM
- ✚ Un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par le Comptable et contrôlé par le DFTOM.
- ✚ Le Comptable prépare la situation hebdomadaire de trésorerie à présenter au DFTOM et à la Directrice Générale.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : FICHE : 02 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
GESTION DE LA CAISSE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Assurer le bon fonctionnement de la caisse tout en garantissant une gestion saine et rigoureuse.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique à toutes les caisses de la SABS.

REGLES DE GESTION :

- ✚ La caissière tient la caisse de la SABS pour financer les menues dépenses éligibles au titre des activités à financer au moyen des ressources de la SABS.
- ✚ Tous les responsables de sites sont responsables des fonds dont ils disposent pour les menues dépenses des sites.
- ✚ Un bilan prévisionnel doit être élaboré annuellement (et repartit mensuellement) pour définir le mode d'utilisation des fonds de caisse de chaque site.
- ✚ Un rapport sur le suivi des dépenses des sites doit être établi par chaque responsable de site au moment du réapprovisionnement, à présenter au Comptable et au DFTOM, avec les pièces justificatives, ainsi que des bons de sortie de caisse le cas échéant, prénumérotés, datés et signés.
- ✚ Le seuil de réapprovisionnement de la caisse de la SABS est fixé à cinquante (50.000) Francs CFA. Toutefois, la caisse peut être exceptionnellement approvisionnée au-delà du plafond pour faire face à des besoins immédiats ou ponctuels de trésorerie.
- ✚ La caisse est arrêtée en fin de journée par la caissière et contrôlé par le DFTOM. Il a la latitude de contrôler la caisse de façon inopinée. Toutefois, il lui est recommandé de faire un contrôle systématique chaque fin du mois.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : FICHE : 03 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Approvisionner la caisse de la SABS pour assurer son fonctionnement de façon régulière.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure est applicable dès que le niveau des fonds en caisse atteint cinquante mille (50.000) Francs CFA.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Un arrêté de la caisse est effectué avant tout réapprovisionnement par la caissière.
- ✚ La caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées et des prévisions des dépenses dans la limite du plafond autorisé.
- ✚ La procédure est déclenchée par la caissière à partir de la situation journalière de caisse.
- ✚ La caisse est approvisionnée dans la limite de cinq cent mille (500.000) Francs CFA.

Senegalese American Bilingual School (SABS)		CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : FICHE : 03 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Arrêté de la caisse	Caissière	○ arrête la caisse ; ○ inscrit dans le brouillard de caisse ; ○ remplit la fiche d'arrêté de caisse ; ○ calcule la différence entre le solde ; théorique et le solde en caisse et l'inscrit sur la fiche ; ○ transmet l'arrêté de caisse et le brouillard de caisse au DFTOM.	Brouillard de caisse
Contrôle de la caisse	DFTOM	○ procède au contrôle de la caisse ; ○ contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse ; ○ Valide l'arrêté en signant la fiche d'arrêté ; ○ transmet les documents au comptable ; ○ fait préparer un ordre de paiement de réapprovisionnement par le comptable.	Arrêté de caisse Brouillard de caisse
Établissement de l'ordre de paiement	Comptable	○ établit un ordre de paiement au nom de la caissière ; ○ transmet l'ordre de paiement et l'arrêté de caisse au DFTOM pour signature.	Ordre de paiement
Signature de l'ordre de paiement	DFTOM	○ vérifie l'ordre de paiement ; ○ signe l'ordre de paiement ; ○ transmet l'ordre de paiement pour le réapprovisionnement.	Ordre de paiement
Signature du chèque	DG	○ reçoit l'ordre de paiement du Comptable ; ○ fait établir un chèque ; ○ signe le chèque ;	Chèque

Remise de chèque	DFTOM	○ transmet le chèque au comptable qui enregistre l'opération dans le brouillard de banque et remet le chèque à la caissière.	
Encaissement de chèque et enregistrement	Caissière	○ encaisse le chèque ; ○ enregistre le réapprovisionnement dans le brouillard de caisse.	

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : A1 FICHE : 04 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES PAR CHEQUE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Régler les factures en contrepartie des fournitures livrées ou des prestations effectuées à ordre des activités de la SABS.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique aux règlements de factures par chèques ou par virement bancaire.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Le règlement des factures se fait par programmation hebdomadaire.
- ✚ Les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un bon de commande (BC) et d'un bon de livraison (BL) et doivent porter le cachet « **BON A PAYER** » avec le visa du Comptable et DFTOM
- ✚ Les factures de montant inférieur à cinquante mille (50.000) Francs CFA sont réglées par la caisse.
- ✚ Le Comptable prépare les bordereaux de remise de chèque aux fournisseurs en trois exemplaires :
 - l'original signé par le bénéficiaire est joint à la facture reste chez le comptable,
 - le duplicata est remis au fournisseur accompagné du chèque,
 - le triplicata reste en souche,
- ✚ Toute facture réglée doit porter le cachet « **PAYE** ».
- ✚ Tous les chèques en règlement de fournisseurs doivent être barrés.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : A1 FICHE : 04 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES PAR CHEQUE			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Situations des factures en instances	Comptable	○ fait la situation des factures en instance de règlement ; ○ s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; ○ transmet les factures au DFTOM.	Factures en instance
Choix des factures à payer	DFTOM	○ contrôle les factures+BC+BL ; ○ décide des factures à mettre en paiement ; ○ vise les factures éligibles au paiement ; ○ transmet les factures à régler au comptable pour l'établissement des demandes de paiement.	Factures à payer Ordre de paiement
Établissement des ordres de paiement	Comptable	○ regroupe les factures par fournisseur; ○ établit un ordre de paiement au nom de chaque fournisseur; ○ transmet les factures+ordre de paiement au DFTOM.	Ordre de paiement
Signature des ordres de paiement	DFTOM	○ vérifie la cohérence des montants des factures et des ordres de paiements ; ○ vérifie les ordres de	Ordre de paiement

Signature des chèques	DG	○ paiement ; ○ signe les ordres de paiement ; ○ transmet les dossiers de paiement au DG.	Chèques
Paielement des fournisseurs	Comptable	○ reçoit les ordres de paiement ; ○ vérifie les ordres de paiement ○ fait établir les chèques ○ signe les chèques	Bordereau de remise de chèques
		○ enregistre les chèques dans les brouillards de banque, ○ prépare les bordereaux de remise de chèques avec photocopies des chèques, ○ paye les fournisseurs contre décharge des bordereaux de remises de chèques, ○ appose le cachet « PAYE » sur les factures réglées ○ joint l'original du bordereau de remise à la facture réglée, ○ - classe les factures réglées avec toutes les pièces (BC, BL, DA, Bordereau de remise de chèque)	Brouillard de banque

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : A2 FICHE : 05 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES PAR ESPECES		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Régler les factures reçues par la SABS.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique pour le règlement des factures en espèces aux fournisseurs en contrepartie des travaux ou prestations effectués ou des fournitures livrées.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Les factures doivent être certifiées et liquidées accompagnées d'un BC et d'un BL et doivent porter le cachet « **BON A PAYER** » avec le visa du Comptable et du DFTOM.
- ✚ Seules les factures d'un montant inférieur à cinquante mille (50.000) Francs CFA sont réglées par la caisse.
- ✚ Toute factures réglées doivent portées le cachet « **PAYE** ».

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : A2 FICHE : 05 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES PAR ESPECES			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Regroupement des factures	Comptable	○ regroupe les factures à régler ; ○ s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; ○ vérifie que les factures sont d'un montant inférieur à 50.000 FCFA ; ○ transmet les factures au DFTOM.	Factures à régler
Contrôle des factures	DAFC	○ s'assure que les factures ont été certifiées et liquidées ; ○ vise les factures à régler ; ○ transmet les factures à la caissière pour paiement.	Factures à régler
Paiement des fournisseurs	Caissière	○ paye les fournisseurs contre acquittement des factures ; ○ appose le cachet de paiement sur les factures ; ○ enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; ○ classe les factures acquittées dans le chrono de caisse.	Brouillard de caisse

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : A3 FICHE : 06 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT SALAIRES		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Payer mensuellement les salaires au personnel de la SABS.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires.

REGLES DE GESTION :

- ✚ La procédure peut être mise en œuvre le 25 du mois par le comptable.
- ✚ Les agents peuvent être classés selon leur emploi et leur qualification. Le salaire des agents est déterminé en fonction de l'emploi qui lui est attribué au sein de la SABS.
- ✚ Les salaires sont payés à la fin du mois. Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paye, qui est rédigé de façon à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la catégorie professionnelle, la nature exacte de l'emploi occupé.
- ✚ La rémunération est versée soit par chèque, soit par virement bancaire, soit par espèces.
- ✚ Lorsque l'agent exprime le besoin, un acompte dans la quinzaine du mois peut lui être accordé. Le paiement du salaire tient compte de l'avance perçue.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : A3 FICHE : 06 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
DECAISSEMENT SALAIRES			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Préparation de la paie	Comptable	○ rassemble les éléments variables de paye du mois.	Bulletin de paie
Calcul et édition des bulletins de paie	Comptable	○ saisit les éléments de paye ; ○ édite le livre de paie du mois, et les bulletins de paye en deux exemplaires ; ○ prépare les états de paiement des salaires ; ○ transmet le livre de paye, les bulletins et les états de paiement au DFTOM.	
Contrôle des bulletins et des états	DFTOM	○ contrôle les bulletins de paye et les états ; ○ signe les bulletins de paie et les états ; ○ transmet tous les dossiers signés à la DG pour vérification comptable puis ensuite transmet au comptable	État de paiement
Préparation des ordres de paiement	Comptable	○ prépare les chèques et les ordres de paiement ; ○ transmet les ordres de paiement et les bulletins au DFTOM.	Ordre de paiement
Signatures des ordres de paiement	DFTOM	○ rapproche les ordres de paiement et les bulletins ; ○ signe les ordres de paiement ; ○ transmet les ordres de virement et les ordres de paiement à la DG pour vérification ;	Ordres de paiement
			Ordre de paiement de

Signature des chèques et ordres de virement	DG	○ reçoit le dossier des salaires du personnel de la SABS. ○ fait vérifier les éléments de paie ; ○ signe les ordres de virement et les chèques ; ○ remet les bulletins, les chèques et les ordres de virement au comptable.	virement, ordre de paiement, chèque
Remise des chèques et dépôt des ordres de virement	Comptable	○ enregistre des ordres de paiement ; ○ prépare les bordereaux de remise de chèques ; ○ remet les chèques aux bénéficiaires contre signatures des bordereaux ; ○ dépose en banque les ordres de virement ; ○ fait émarger les agents sur les états de paiement ; ○ distribue au personnel un exemplaire des bulletins de paie ; ○ classe le second exemplaire des bulletins.	Bordereau de remise de chèques et ordre de paiement
Comptabilisation de la paie	Comptable	○ passe les écritures comptables de paye.	États, bulletins de paie
Paie des salaires en espèces	Caissière	○ approvisionne la caisse, ○ paye les salaires ○ fait émarger les agents sur les états, ○ remet un exemplaire des bulletins de paye aux agents ○ transmet le second exemplaire des bulletins de paye au comptable pour classement	

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : B1 FICHE : 07 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ENCAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES CLIENT PAR ESPECES		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Encaisser tous les paiements en espèces reçus des clients.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique pour tous les fonds encaissés en provenance de tous les clients de la SABS, notamment les parents d'élèves.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Tous les encaissements se font de façon journalière, et sont sous la responsabilité de la caissière.
- ✚ Lorsque les fonds sont reçus par la caissière, le comptable doit vérifier l'existence de la pièce justificative et son caractère régulier.
- ✚ La conformité de la pièce justificative avec la recette est vérifiée par la caissière et contrôlée par le DFTOM.
- ✚ L'enregistrement des pièces justificatives préalablement numérotées est effectué dans un délai très court.
- ✚ Les espèces sont remises à la banque en fin de journée ou au plus tard le lendemain de la réception des fonds.
- ✚ La séparation des tâches de réception des encaissements et de dépôt en banque des recettes est respectée.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : B1 FICHE : 07 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ENCAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES CLIENT PAR ESPECES			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Réception des espèces	Caissière	○ vérifie la créance à payer dans le compte client ; ○ reçoit les espèces des clients ; ○ impute le compte du client.	Espèces, les comptes clients
Établissement du reçu	Caissière	○ édite un reçu prénuméroté en deux exemplaires ; ○ vise les reçus en y apposant le cachet « payé le...caisse n° » ○ remet un exemplaire au client ; ○ enregistre les recettes dans le brouillard de caisse ; ○ classe le deuxième exemplaire aux archives.	Reçu prénuméroté Brouillard de caisse Archives
Vérification et contrôle des espèces	Comptable	○ rapproche brouillard de caisse et les sommes encaissées.	Brouillard de caisse
	DFTOM	○ contrôle et compte les espèces en caisse sur la base du brouillard de caisse.	
Établissement du bordereau de versement de caisse	Comptable	○ établit un bordereau de versement de caisse signé ; ○ transmet le bordereau de versement au DFTOM.	Bordereau de versement de caisse
Signature du bordereau de versement de caisse	DFTOM	○ signe le bordereau de versement de caisse par le comptable et la caissière, et visé par le DFTOM par la mention « vu et approuvé »	
Dépôt des fonds en banque	Coursier	○ dépose les fonds en banque ; ○ enregistre le bordereau de versement reçu par la banque dans le registre courrier et le transmet au comptable.	Bordereau de versement de caisse et bordereau de versement de la banque

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : B2 FICHE : 08 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ENCAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES CLIENT PAR CHEQUE OU VIREMENT BANCAIRE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Recevoir des clients les règlements par chèque et par virement bancaire.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique à tous les fonds reçus par la SABS par chèque et par virement bancaire en provenance des clients à l'intérieur et à l'extérieur du Sénégal.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Pour les enregistrements de chèques, avis de virement, il faut veiller à ce que la réception et l'ouverture du courrier soit la responsabilité de l'Assistant(e) de Direction, qui est chargé(e) d'enregistrer dans le registre « **courrier arrivée** » la liste des valeurs reçues.
- ✚ Tous les courriers doivent être transmis à la Directrice Générale, qui l'impute ensuite aux destinataires après avoir pris connaissance.
- ✚ L'Assistant(e) de Direction distribue le courrier aux destinataires avec un cahier de transmission dans lequel les intéressés émargent pour acquitter la réception effective du courrier. Une copie du courrier est conservée au Secrétariat dans le chrono « **courrier arrivée** ».
- ✚ Les chèques reçus sont, en cas de besoin, endossés et barrés.
- ✚ Les pièces justificatives sont rapprochées aux titres de paiement.
- ✚ Les chèques reçus sont immédiatement remis en banque et comptabilisés systématiquement.
- ✚ La séparation des tâches des fonctions de réception de courriers, de préparation des chèques, de remise en banque des chèques doit être respectée.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : B2 FICHE : 08 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ENCAISSEMENT REGLEMENT DES FACTURES CLIENT PAR CHEQUES			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Réception des chèques	Caissière	○ reçoit les chèques des clients, ○ délivre un reçu prénuméroté aux clients en deux exemplaires ; ○ enregistre les chèques dans un cahier de transmission ou dans le registre courrier si les chèques sont reçus par le coursier, contre décharge du registre courriers reçus par le comptable.	Chèques reçus
Vérification des chèques	Comptable	○ vérifie que le chèque correspond au montant de la facture réglée et que le chèque est correctement libellé ; ○ enregistre les recettes dans le brouillard de banque ; ○ transmet ensuite les chèques au DFTOM pour information ; ○ endosse les chèques au nom de la SABS ; ○ transmet les chèques endossés à la Directrice Générale.	Chèques reçus
Endossement des chèques	DG	○ signe l'endos du chèque et le retourne au comptable.	Bordereau de versement en banque
Préparation des bordereaux de remise de chèques et envoi en banque	Comptable	○ fait une copie du chèque, ○ prépare le bordereau de remise de chèque à l'encaissement ; ○ remplit le cahier de transmission de chèque ; ○ transmet le bordereau de	

Classement	Coursier	remise de chèque au coursier. ○ remise des chèques en banque ; ○ fait signer le cahier de transmission ; ○ transmet la souche du bordereau au comptable.	Bordereau de remise de chèque
	Comptable	○ joint à la facture la copie du chèque ○ range la souche du bordereau de remise de chèque dans le chrono banque ou dans un classeur ○ procède à la comptabilisation	Facture, bordereau de remise de chèque

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : B3 FICHE : 09 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ENCAISSEMENT VIREMENT BANCAIRE			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Réception des avis de crédit	Coursier	○ récupère quotidiennement les avis de crédit à la banque ; ○ transmet les avis de crédit au comptable.	Avis de crédit
Vérification et suivi	Comptable	○ vérifie que le montant du virement correspond à la facture émise ; ○ transmet l'avis de crédit au DFTOM pour information ; ○ joint l'avis de crédit à la facture ; ○ comptabilise l'avis de crédit ; ○ range le tout dans le chrono banque.	Facture émise Avis de crédit
Comptabilisation Classement			

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : C1 FICHE : 10 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ORGANISATION COMPTABLE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Comptabiliser toutes les opérations dans les journaux correspondants sur la base des principes et dispositions comptables du SYSCOA et de l'OHADA.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

La procédure s'applique à la comptabilisation de toutes les factures reçues des fournisseurs, des factures émises aux clients, des opérations de caisse et des opérations de banque.

REGLES DE GESTION :

- ✚ Les opérations sont enregistrées chronologiquement dans les dossiers comptables.
- ✚ Le comptable classe chronologiquement les pièces comptables dans les journaux en fonction de leur nature.
- ✚ Les saisies sont faites à partir de fiches d'imputation correctement remplies et complétées par le comptable.
- ✚ Les écritures sont contenues dans des brouillards qui doivent être contrôlés et validés par un responsable dûment habilité.
- ✚ Le comptable doit procéder au pointage des journaux avec les imputations comptables saisies et corriger les éventuelles erreurs décelées.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : C2 FICHE : 11 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ORGANISATION COMPTABLE PLANNING DES TRAVAUX		

TRAVAUX QUOTIDIENS :

Achats

- ✚ Imputation des factures.
- ✚ Contrôle des imputations.
- ✚ Saisies des factures dans le logiciel comptable.

Trésorerie banque

- ✚ Imputation des transactions bancaires (chèques, ordres de virement, bordereaux de versement, avis de dédit et de crédit, remises de chèques)
- ✚ Contrôle des imputations.
- ✚ Saisies des transactions bancaires dans le logiciel comptable.
- ✚ Édition des brouillards de saisie.
- ✚ Validation des écritures.

TRAVAUX MENSUELS :

Achat

- ✚ Édition du journal d'achats.
- ✚ Contrôle des saisies du mois.
- ✚ Rapprochement des documents informatiques pour cohérence avec les supports de saisies.
- ✚ Justification des soldes fournisseurs et analyse.

Trésorerie

- ✚ Collecte des relevés bancaires.
- ✚ Comptabilisation des frais bancaires.
- ✚ Saisie des frais bancaires.

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : C2 FICHE : 11 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ORGANISATION COMPTABLE PLANNING DES TRAVAUX		

- ✚ Édition des journaux bancaires.
- ✚ Contrôle des saisies du mois.
- ✚ Établissement des états de rapprochements bancaires et analyse.

COMPTABILISATION DES EVENTUELLES ECRITURES DE REGULARISATION

- ✚ Édition des journaux de banque définitifs.
- ✚ Vérification du classement des pièces et documents de banque, relevés bancaires, avis de crédit et de débit, ordres de virement, etc.)
- ✚ Suivi des opérations de trésorerie non dénouées (opérations de virement en attente, chèques ou documents réceptionnés mais non transmis).

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE		REFERENCE : C3 FICHE : 12 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ORGANISATION COMPTABLE COMPTABILISATION			
Opérations	Intervenants	Tâches à exécuter	Supports ou faits générateurs
Imputation comptable	Comptable	○ appose le cachet d'imputation comptable sur la copie de la facture rangée dans les chronos correspondants ; ○ procède aux imputations comptables.	Cachet d'imputations comptables
Approbation	DFTOM	○ approuve les imputations.	
Saisie	Comptable	○ procède à la saisie des imputations comptables ; ○ inscrit le numéro de saisie informatique sur la facture saisie.	Logiciel de comptabilité N° de saisie informatique
Édition	DFTOM	○ fait un contrôle systématique des pièces de saisie.	Journaux de saisie Pièces de saisie
	Comptable	○ édite à la fin de la saisie les divers journaux à pointer avec les pièces saisies, ○ corrige les erreurs de saisie constatées, ○ lance à mise à jour des divers journaux. ○ - range et classe les pièces comptables saisies dans le chrono des opérations afférentes.	Journaux de saisie Pièces de saisie Chrono des opérations

Senegalese American Bilingual School (SABS)	CYCLE TRESORERIE	REFERENCE : C4 FICHE : 13 MISE À JOUR : REDIGE LE : 23 Nov 2007
ORGANISATION COMPTABLE ANALYSE ET CONTRÔLE COMPTABLE		

OBJET DE LA PROCEDURE :

Analyser et contrôler les opérations comptables.

APPLICATION DE LA PROCEDURE :

RGLES DE GESTION :

- ✚ Vérifier que le solde des comptes fournisseurs du mois reflète bien les mouvements au débit et au crédit passés sur les comptes fournisseurs individuels.
- ✚ Vérifier que les opérations (factures et règlements) enregistrées sur les tiers pendant le mois ont bien été lettrées.
- ✚ Le comptable doit s'assurer que les comptes qui doivent théoriquement avoir un solde nul à chaque mois sont bien conformes.
- ✚ Vérifier que toutes les factures reçues et traitées pendant le mois ont été bien enregistrées en comptabilité.

B. Autres recommandations

La valeur du manuel de procédures ne dépend que de l'usage que chaque responsable opérationnel pourrait en faire. Il est important pour le bon fonctionnement de l'entreprise que le manuel de procédures, une fois rédigé, serve réellement d'outil de référence et de guide pour tous les opérationnels et les dirigeants. Il ne suffit pas de rédiger les procédures mais il faudrait qu'elles soient communiquées aux intéressés, et qu'elles soient appliquées.

Nous recommandons aussi à la Direction de sensibiliser tout le personnel sur les nouvelles méthodes de travail, et sur l'importance de la mettre en pratique.

Nous proposons la participation de toute la Direction à des formations spécifiques sur cet outil pour une meilleure maîtrise.

Recruter un Risk manager ou un auditeur, qui pourra analyser les procédures, et inventorier les risques encourus de la SABS afin de les prévenir. Enfin, il faudrait inculquer une culture de risques dans l'entreprise.

CONCLUSION DEUXIEME PARTIE

Notre revue de littérature sur les fondements théoriques du contrôle interne, et plus précisément sur le manuel de procédures, nous a donné une vue d'ensemble sur la manière dont devrait se présenter ledit manuel, mais aussi sur sa démarche d'élaboration.

Cette partie théorique nous a permis aussi de comprendre que les réalités, tant au niveau des stratégies, des objectifs, de la culture et de la taille des entreprises, diffèrent quelque peu d'une entité à une autre, et peuvent influencer la mise en œuvre d'un bon dispositif de contrôle interne.

La phase pratique nous a permis de réaliser la complexité dans la mise en œuvre de ce chef-d'œuvre, surtout pour une entreprise comme la Senegalese American Bilingual School (SABS) qui ne dispose pas réellement de procédures formalisées.

Néanmoins, malgré cette difficulté, l'évaluation des procédures du cycle trésorerie a permis de dégager certaines faiblesses dans le fonctionnement ; ce qui a favorisé la réalisation d'un manuel de procédures du cycle de trésorerie.

Toutes les entreprises soumises au droit des sociétés commerciales ont l'obligation de disposer d'un manuel de procédures afin de respecter non seulement la loi mais de façon particulière, de garantir le suivi et la fiabilité de ses opérations.

Société à responsabilité limitée, la SABS a bien compris les risques de ne pas disposer en son sein de procédures écrites formalisées. Toutefois, une chose est de bénéficier de ces dispositifs, mais une autre en demeure son application. Par conséquent, il incombe à chaque responsable, dans l'atteinte des objectifs de la SABS, de s'inscrire dans cette dynamique. Car ces dispositifs concernent toute la vie de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Arrivé au terme de ce parcours, nous avons voulu mentionner de prime abord les enjeux humains d'un tel travail : ses conditions de faisabilité relèvent d'une lecture politique de l'entreprise.

Comme nous l'avions déjà dit un peu plus haut dans l'une des définitions du manuel, il représentait une fonction permettant de tisser la trame où pourront se croiser les actions des hommes et celles des machines. En effet, il permet de relier de manière organisée des machines, des hommes et des savoir-faire.

Le manuel de procédures est un vecteur de modernisation des sociétés. Il doit être une aide pour les responsables opérationnels. Permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles, il peut utilement contribuer à la production techniquement organisée des biens et des services. Il peut donner une vue d'ensemble sur la finalité des actions demandées de chacun, et protéger les uns et les autres contre des erreurs et des oublis. Il constitue par conséquent un instrument puissant de contrôle interne dont l'auditeur pourrait se servir dans sa mission.

Par ailleurs, la valeur du manuel de procédures et son rôle dépendent en grande partie de ceux qui vont s'en servir, et de la signification qu'ils prennent dans le milieu social concerné.

Néanmoins, ne perdons pas de vue que sa mise en application dépend d'une collaboration parfaite avec tous les responsables de l'organisation. C'est ainsi que nous l'avions souligné dans l'introduction relative au contrôle interne. C'est un travail de coopération. Nous l'avons réellement expérimenté tout le long de nos travaux d'élaboration des procédures de la SABS.

En revanche, disposer d'un manuel de procédures comme outil de contrôle interne, ne saurait être une garantie totale de succès pour l'entreprise dans la réalisation de systématique des objectifs. Il n'est pas une panacée mais un instrument de prévention et de protection, qu'il faut mettre à jour, entretenir en fonction de l'évolution économique, technique ou technologique, de la culture et du système de management

des réalités du pays, mais surtout en fonction des hommes, à qui ils sont premièrement destinés.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent (2006), Contrôle interne, Maxima, Paris. P.303**
- 2) **COLLINS Lionel & VALLIN Gérard (1986), Audit et contrôle interne: Principes, objectifs et pratiques, 3^{ème} édition, Dalloz. P.396**
- 3) **COOPERS & LYBRAND, La nouvelle pratique du contrôle interne (1994), Éditions d'Organisation. P.378**
- 4) **HAMZAOUI Mohamed (2005), Audit, Gestion des risques et contrôle interne, Pearson éducation France. P.237**
- 5) **HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation. P.185**
- 6) **IFACI & IAS, Les mots de l'audit, Éditions LIAISONS, 2000. P.101**
- 7) **IFACI, La direction d'un service d'audit interne, IFACI, Paris. P.185**
- 8) **LA BRUSLERIE, Hubert de (2003), Trésorerie d'entreprise: gestion des liquidités et des risques, Dalloz, Paris. P.680**
- 9) **MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, Contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation. P.261**
- 10) **OGIEN Dov (2006), Comptabilité et Audit bancaires, DUNOD, Paris. P.436**
- 11) **PIGE Benoît (2001), Audit et contrôle interne, 2^{ème} édition, Édition EMS, 2001. P.216**
- 12) **RENARD Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris P.479**
- 13) **SION Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire: Principe de gestion, DUNOD, Paris P. 271**
- 14) **THAI Nguyễn Hồng, Le contrôle interne: Mettre hors risques l'entreprise, Éditions l'Harmattan, 1999. P.325**
- 15) **UEMOA (1996), SYSCOA, Comptabilité générale de l'entreprise, P.831**

RECHERCHES INTERNET

FAYOL Henri, les 14 principes pour une bonne gestion, dernière mise à jour le 20 janvier 2007. <http://G:HenriFayol.htm>

<http://Geronim.free.fr/compta/glossaire> (08/08/07)

<http://www.mazars.fr/pdf/controle-interne.pdf> (28/12/07)

<http://www.ineris.fr> (29/12/07) Maîtriser le risque pour un développement durable

<http://www.iso.org> (29/12/07) Les Normes Internationales, les Gouvernements et la Société

MEMOIRES

GBOKO Koffi Kossonou (2004), Élaboration du manuel de procédure du cycle de la trésorerie: cas d'Azito Énergie, P.

OUESSEINI Garba Zeinabou (2007), Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie: cas ASECNA, P.109

KONAN François Kouadio (2005), Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie dans une PME: cas de la NIOROISE, P.105

THIOYE N'Dèye Mayè (Décembre 1998), Le manuel des procédures comptables : démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne : Application au cycle trésorerie des ICS, P.79

SUPPORT DE COURS

Yazi Moussa : Codex Module Audit interne (2006)