



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2008-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
DES CYCLES ACHATS ET TRESORERIE DE
L'ENTREPRISE DE CONSTRUCTION GENERALE
(ECG) BURKINA - FASO**

Bibliothèque du CESAG



106653

Présenté par :

Idrissa SOMLARE

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI,

Sous – Directeur du

Contrôle de Gestion CESAG

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire fruit d'une multitude d'efforts à :

❖ mon père et ma mère pour leur soutien moral et spirituel

❖ mes frères et sœurs qui, je l'espère feront mieux que leur grand frère

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de :

- Toute ma famille pour leur soutien moral et spirituel ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance, pour sa disponibilité, ses conseils et son enseignement ;
- monsieur Alexis KOUASSI, pour avoir accepté de m'offrir son encadrement dans mes travaux de recherche ;
- monsieur Alexis LOURGO, pour ses conseils ;
- l'ensemble du corps professoral du programme de Master en Comptabilité et Gestion Financière pour la qualité de la formation qui m'a été offerte ;
- tout le personnel de l'Entreprise de Construction Générale pour avoir facilité mon intégration au sein de la structure ;

LISTES DES CIGLES ET ABREVIATIONS

ASCC :	Assistant du chef comptable
BC :	Bon de commande
BL :	Bon de livraison
BR :	Bon de réception
CA :	Chef d'Atelier
CAI :	Caissière
CA :	Chef d'Atelier
CC :	Chef Comptable
D :	Décaissement
DA :	Demande d'achat
DG :	Directeur Général
E :	Encaissement
ECG :	Entreprise de Construction Générale
F :	Force
f :	faiblesse
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
OP :	Ordre de paiement
POCA :	Pratiques d'Organisation Communément Admises
QCI :	Questionnaire de Contrôle interne
SC :	Service Comptable
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TA :	Trésorerie actif
TFfa :	Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1: Modèle d'analyse	47
Figure 2: Evolution du chiffre d'affaires d'ECG de 2003 à 2009	56
Figure 3: Organigramme de l'entreprise de construction générale	59

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau de synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures.....	37
Tableau 2: Proposition n° 1 de structure	74
Tableau 3: Proposition n°2 de structure	74

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTES DES CIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	IV
TABLE DES MATIERES	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	5
Introduction de la première partie	6
Chapitre 1 : Contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie et des achats	7
1.1. Contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie	7
1.1.1. Définition, concept et détermination de la trésorerie.....	7
1.1.1.1. Définition	7
1.1.1.2. Concept.....	8
1.1.1.3. Détermination de la trésorerie.....	9
1.1.2. Procédures du cycle de trésorerie	9
1.1.2.1. Procédures opérationnelles	9
1.1.2.2. Procédures comptables	12
1.2. Contrôle interne du processus de gestion des achats.....	14
1.2.1. Définition d'un achat.....	14
1.2.2. Procédures du cycle achat	14
1.2.2.1. Procédures opérationnelles.	14
1.2.2.2. Procédures Comptables.....	16
1.3. Maîtrise des risques et contrôle interne.....	18
1.3.1. Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques.....	18
1.3.1.1. Définition du risque	19
1.3.1.2. Objectif de l'approche par les risques.....	20
1.3.2. Typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion des achats et de la trésorerie	21
1.3.3. Identification des risques opérationnels des achats et de la trésorerie.....	21
1.3.3.1. Risques opérationnels de trésorerie.....	21
1.3.3.2. Risques opérationnels des achats	22
1.3.4. Critères de catégorisation et cartographie des risques	25
1.3.4.1. Critères de catégorisation des risques	25
1.3.4.2. Cartographie des risques	25
1.4. Contrôle interne appliqué aux cycles d'achat et de trésorerie	26
1.4.1. Objectifs généraux du contrôle interne liés aux cycles achat et de trésorerie.....	27
1.4.1.1. Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle achat	27
1.4.1.2. Objectifs généraux du contrôle interne du cycle trésorerie.....	28
1.4.2. Dispositifs du contrôle internes des achats et de la trésorerie	28
1.4.2.1. Objectifs.....	29

1.4.2.2.	Moyens	30
1.4.2.3.	Systèmes d'information et de pilotage.....	30
1.4.2.4.	Organisation.....	30
1.4.2.5.	Procédures.....	31
1.4.2.6.	Supervision	31
Chapitre 2 : La démarche d'élaboration d'un manuel de procédure des cycles achats et trésorerie.....		33
2.1.	Notions sur le manuel de procédures	33
2.1.1.	Définition et objectifs du manuel de procédures	33
2.1.1.1.	Définition du manuel de procédures	33
2.1.1.2.	Objectifs du manuel de procédures	34
2.2.	Architecture du manuel de procédure	35
2.2.1.	La première partie : sommaire et l'introduction générale.....	35
2.2.2.	La deuxième partie : les fiches des procédures proprement dites.....	35
2.2.3.	La troisième partie : les annexes et tables complémentaires	36
2.3.	Processus d'élaboration du manuel de procédures	36
2.3.1.	La phase préparatoire	37
2.3.1.1.	Les travaux préliminaires.....	38
2.3.1.2.	Les premiers contacts avec l'entreprise	39
2.3.2.	La phase de réalisation	40
2.3.2.1.	L'évaluation des procédures actuelles	40
2.3.2.2.	L'élaboration d'une cartographie des risques	41
2.3.2.3.	La conception du manuel de procédures.....	42
2.3.2.4.	Le contenu du manuel de procédures.....	42
2.3.2.5.	Forme.....	43
2.3.3.	Finalisation de la mission	43
2.3.3.1.	Rédaction des procédures	43
2.3.3.2.	Validation et la diffusion du manuel de procédures.....	44
2.3.4.	Suivi évaluation.....	45
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....		46
3.1.	Modèle d'analyse	46
3.2.	Outils de collecte des données	48
3.2.1.	Analyse documentaire	48
3.2.2.	Interviews	48
3.3.	Outils d'analyse des données	48
3.3.1.	Flow-chart	48
3.3.2.	Test de conformité.....	49
3.3.3.	Test de permanence	49
3.3.4.	Sondage.....	49
3.3.5.	Questionnaire de contrôle interne.....	49
3.3.6.	Grille d'analyse des tâches	50
Conclusion de la première partie.....		51
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		52
Introduction de la deuxième partie.....		53
Chapitre 4 : Présentation de l'Entreprise de Construction Générale (ECG)		54
4.1.	Historique, missions et activités de l'entreprise	54
4.1.1.	Historique de l'entreprise	54
4.1.2.	Missions et objectifs de l'entreprise	55
4.1.3.	Les activités de l'entreprise	55
4.2.	L'organe de pilotage de l'entreprise.....	56
4.2.1.	La direction générale	56

4.2.2.	Organisation et fonctionnement de l'entreprise.....	57
4.2.2.1.	Le secrétariat de direction.....	57
4.2.2.2.	Le service comptable.....	57
4.2.2.3.	Service commercial.....	58
4.2.2.4.	Le service production.....	58
4.2.3.	Fonctionnement de l'entreprise de Construction générale.....	59
Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédure des cycles achat et de trésorerie de l'entreprise de construction générale (ECG).....		61
5.1.	Description des procédures des cycles achats et trésorerie.....	61
5.1.1.	Les procédures du cycle d'achat.....	61
5.1.2.	Expression du besoin.....	61
5.1.3.	Sélection des fournisseurs et passation de la commande.....	62
5.1.4.	Réception des marchandises.....	62
5.1.5.	Comptabilisation et règlement de la facture.....	62
5.1.6.	Description des procédures de trésorerie existantes.....	62
5.1.6.1.	Les procédures d'encaissement.....	63
5.1.6.2.	Les procédures de décaissements.....	63
5.1.6.3.	Approvisionnement de la caisse.....	64
5.1.6.4.	Contrôle de la caisse.....	64
5.2.	Identification et évaluation des risques.....	65
5.2.1.	Identification et évaluation des risques du cycle achat.....	65
5.2.1.1.	Identification des risques liés à l'expression du besoin.....	65
5.2.1.2.	Identification des risques liés à la sélection des fournisseurs et passation de la commande.....	65
5.2.1.3.	Les risques liés à la réception des marchandises.....	66
5.2.1.4.	Les risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture.....	66
5.2.2.	Identification des risques liés au cycle trésorerie.....	66
5.2.2.1.	Identification des risques liés aux encaissements.....	66
5.2.2.2.	Identification des risques liés aux décaissements.....	68
5.2.2.3.	Identification des risques liés aux décaissements en espèces.....	68
5.2.2.4.	Identification des risques liés à l'approvisionnement de la caisse.....	69
5.2.2.5.	Les risques liés au contrôle des avoirs.....	69
5.3.	Evaluation des procédures de l'entreprise (forces et faiblesses).....	70
5.3.1.	Evaluation du contrôle interne.....	70
5.3.1.1.	Evaluation des procédures d'achat.....	70
5.3.1.2.	Evaluation des procédures de trésorerie.....	71
5.4.	Orientation du manuel de procédures.....	72
5.4.1.	Objectifs du manuel de procédures.....	72
5.4.2.	Contenu et forme du manuel de procédures.....	73
5.4.3.	Structure du manuel de procédure.....	74
5.4.4.	Validation du manuel de procédures.....	75
CONCLUSION.....		75
Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures des cycles achats et de trésorerie de l'Entreprise de Construction Générale (ECG).....		76
6.1.	Diffusion du manuel de procédures et formation.....	76
6.1.1.	Présentation du manuel de procédures.....	76
6.1.2.	Formation.....	112
6.2.	Recommandation.....	112
CONCLUSION.....		112
CONCLUSION GENERALE.....		114

ANNEXES 116

BIBLIOGRAPHIE 119

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, toute entreprise qui se veut être dynamique et compétitive doit nécessairement se doter d'un système organisationnel. Ce système consiste à mettre en place un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite de ces opérations. Ce référentiel a pour objectif dans l'entreprise de se doter d'un organigramme hiérarchique pour savoir qui exerce son autorité sur qui ? Définir les postes pour savoir qui fait quoi ?

En effet, une entreprise qui ne dispose pas de ce système s'expose à plusieurs difficultés. D'ailleurs la plupart des faillites des entreprises sont liées en grande partie à leur mauvaise organisation.

Au regard d'un tel constat, des actions à mener en amont semblent indispensables et la nécessité de disposer d'un outil de gestion comme le manuel de procédures pour prévenir et détecter les problèmes aussi bien pour l'entreprise que ses partenaires n'est plus à démontrer.

Par ailleurs, la mise en place du manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément à l'article 16 des actes uniformes de l'organisation comptable.

L'Entreprise de Construction Générale (ECG) évolue dans le secteur de l'industrie et de l'artisanat qui est en perpétuel mouvement. Pour assurer sa pérennité, elle doit se doter d'un manuel de procédures en vue de rendre rigoureuse et efficace la gestion de ses opérations.

Cependant nous avons constaté que l'Entreprise de Construction Générale gère ses activités de façon informelle. Elle ne dispose pas d'un manuel de procédure. Cette situation l'expose souvent à des problèmes de trésorerie.

L'absence d'un manuel de procédures dans l'Entreprise de Construction Générale pourrait s'expliquer principalement par :

- le caractère informel de l'organisation d'ECG ;

- l'ignorance de l'utilité et de la pertinence des procédures formalisées par le Directeur Général de l'entreprise ;
- et l'inexistence de compétences en interne.

Cela n'est pas sans conséquence pour l'entreprise. Il s'agit notamment :

- des malversations et fraudes ;
- de la non fiabilité de l'information ;
- de la non maîtrise des achats (des dépenses) et la non optimisation du recouvrement des recettes ;
- de la non maîtrise de la gestion des achats et de la trésorerie ;
- de l'inexistence d'un référentiel pour les missions d'audit.

En termes de solutions, les pistes suivantes peuvent être explorées par ECG :

- l'externalisation de la gestion des achats et de la trésorerie ;
- la formation du personnel en charge des achats et de la trésorerie sur leur technique de gestion ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures pour la gestion des achats et des la trésorerie.

La dernière solution nous semble la plus adaptée pour répondre aux préoccupations des dirigeants. L'élaboration du manuel de procédure permettra à ECG de disposer d'un outil de gestion pour asseoir une gestion saine et transparente.

C'est pour cette raison que nous tenterons d'apporter une réponse à la question suivante :
Quel contenu donner au manuel de procédures de gestion des achats et de la trésorerie de l'entreprise de construction générale (ECG) ?

Plus précisément :

- quels sont les dispositifs de contrôle interne des cycles achat et trésorerie d'une PME ?
- quelle démarche utiliser pour la mise en place du manuel de procédures des ces cycles ?

- quelles sont les mesures de contrôle interne mise en place par l'entreprise de construction générale pour la gestion des achats et de la trésorerie ?
- quels nouveaux dispositifs de contrôle interne à prévoir pour améliorer l'efficacité de sa gestion ?
- comment les mettre en forme dans un manuel de procédures ?

Nous étudierons à travers les réponses à ces questions le thème : « **Elaboration du manuel de procédures des cycles achat et trésorerie d'une PME : Cas de l'entreprise de construction générale (ECG)** ».

Les cycles achat et trésorerie sont souvent sources de détournements et de fraudes. Pour cela, la nécessité d'élaborer un manuel de procédures lié à ces cycles n'est plus à démontrer.

L'objectif principal que nous visons à travers ce travail, c'est d'élaborer un manuel de procédures des cycles achats et trésorerie de l'entreprise de construction générale afin de lui permettre de mieux gérer les activités afférentes à ces cycles.

Comme objectifs spécifiques, il s'agira de :

- décrire les procédures existantes
- déceler et analyser les faiblesses;
- faire ressortir les risques liés à ces faiblesses ;
- proposer et formaliser de nouvelles procédures

Dans ce présent travail, nous allons nous limiter à la gestion de la liquidité pour le cycle trésorerie et à la gestion des achats de matières premières en ce qui concerne le cycle achat.

L'intérêt de cette étude pour ECG est de lui permettre de disposer d'un outil de gestion indispensable pour la maîtrise des risques liés aux cycles achat et trésorerie.

Pour nous même : cette étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques sur la gestion des achats et de la trésorerie acquises lors de notre formation.

Pour le lecteur : Ce document sera pour le lecteur, en plus des travaux déjà réalisés sur ce thème par nos prédécesseurs, une source d'information théorique et pratique sur la conception du manuel de procédures.

Nous allons dans un premier temps identifier le dispositif de contrôle interne à mettre en plus pour mieux maîtriser les risques, ensuite définir la démarche d'élaboration du manuel, décrire et évaluer le dispositif de contrôle interne de gestion des achats et de la trésorerie et en fin proposer et formaliser de nouvelles procédures relatives à la gestion de ces cycles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

La rédaction des procédures par les organisations s'est largement développée conformément aux exigences réglementaires (article 16 de l'organisation comptable OHADA, la loi de la sécurité financière...).

Dès lors, la formalisation des procédures et des méthodes de travail a pris un essor considérable avec des conséquences positives diverses telles que l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées et l'amélioration de la communication de l'entreprise.

Cependant, la formalisation des procédures nécessite au préalable d'identifier les risques liés à chaque processus. L'analyse des risques des cycles d'achat et de trésorerie s'inscrit dans cette démarche et permet de poser les bases pour une meilleure élaboration des procédures opérationnelles d'achat et de trésorerie.

Nous allons dans cette première partie aborder les aspects théoriques. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques du contrôle interne des achats et de la trésorerie. Le deuxième chapitre mettra en exergue les éléments théoriques de l'élaboration du manuel de procédures. En fin, le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de l'élaboration des procédures de l'entreprise de construction générale (ECG).

Chapitre 1 : Contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie et des achats

La maîtrise du processus de gestion de la trésorerie et des achats est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour cela, la mise en place des procédures de contrôle interne de gestion de ces processus doit être la préoccupation permanente des dirigeants de l'entreprise. Nous allons dans ce présent chapitre, aborder le contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie dans un premier temps et dans un second temps, présenter le contrôle interne du processus de gestion des achats.

1.1. Contrôle interne du processus de gestion de la trésorerie

Selon DELAHAYE & al (2007 : 445) « gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise ». Cela veut dire que le trésorier de l'entreprise doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité (ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel....). Le trésorier de l'entreprise doit rechercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles. LOCHARD (1997 : 37) abonde dans le même sens en disant que la gestion de la trésorerie consiste à placer les excédents de trésorerie en banque en vue de les rentabiliser au mieux et de négocier avec les banques des découverts et autres concours bancaires comme le crédit d'escompte en cas d'insuffisance de ressources.

1.1.1. Définition, concept et détermination de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions, nous avons celles de MEUNIER et VERNIMMEN que nous aborderons dans le point suivant.

1.1.1.1. Définition

Selon VERNIMMEN (2010 : 24) « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle

dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) ».

MEUNIER (2006 : 67), abonde dans le même sens en définissant la trésorerie Nette de l'entreprise à une date déterminée comme étant la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

En somme, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise, lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie satisfait aux trois (03) exigences suivantes : la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité

- **La liquidité.**

La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses (VENIIMMEN, 2011: 67).

- **L'exigibilité.**

Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.

- **La solvabilité.**

La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède (VERNIMMEN, 2011 : 68)

1.1.1.2. Concept

Au plan conceptuel, la trésorerie d'une entreprise représente « la différence entre les actifs et les dettes c'est-à-dire le passif exigible dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».

Ainsi, une entreprise qui n'arrive plus à honorer ses engagements (insolvable) finira par un arrêt de son activité.

1.1.1.3. Détermination de la trésorerie

Une pratique efficace de la gestion de la trésorerie nous conduit à déterminer périodiquement le solde de la trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette se détermine comme suit :

Trésorerie nette (T.N) = Encaissements (E) – Décaissements (D)

Trésorerie nette (T.N) = Trésorerie actif (T.A) – Trésorerie Passif

La trésorerie actif fait référence à la trésorerie que possède l'entreprise ; soit les disponibilités en banque, caisse, compte de chèque postaux. Alors que la trésorerie passif concerne les concours bancaires (HUTIN, 2008 : 23)

Trésorerie nette (T.N) = Fonds de Roulement (F.R) – Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R)

Le fonds de roulement indique une couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents ou un surplus de l'actif à court terme par rapport aux dettes à court terme. Cependant, le besoin en fonds de roulement représente l'excédent de l'actif circulant par rapport au passif circulant (DAYAN & al, 2004 : 87).

- Fonds de roulement = Capitaux permanents - Actif immobilisé.
- Fonds de roulement = Actif à court terme - Dettes à court terme.
- Besoin en fonds de roulements = Actif circulant - Passif circulant

1.1.2. Procédures du cycle de trésorerie

Les procédures du cycle de trésorerie peuvent être regroupées en deux grandes parties. Nous avons les procédures opérationnelles et les procédures comptables.

1.1.2.1. Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles regroupent les procédures de budgétisation, d'encaissement et de décaissement.

1.1.2.1.1. Procédure de budgétisation

Cette procédure regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités (BARRY, 2009 : 258). La budgétisation de la trésorerie, indispensable à une gestion optimale, situe sur plusieurs horizons dont le plus éloigné est généralement l'année. Cela signifie que le budget de trésorerie ne doit être en principe élaboré que pour une durée d'une année maximum. Selon DELAHAYE & al (2007 : 467), nous pouvons affirmer que le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets.

1.1.2.1.2. Procédure d'encaissement

Elle regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,.....) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Cette procédure peut être scindée en deux sous procédures à savoir les encaissements en espèces et les encaissements par chèque.

✓ La sous procédure encaissement en espèces

Selon AHOANGANSI (2006 : 286), nous pouvons affirmer que les tâches relatives à cette sous procédure sont les suivantes : la réception du client par le caissier ; la vérification des éléments de la facture ; la réception et vérification des espèces ; le comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ; le marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ; la remise de la facture ou du reçu au client ; la rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièces justificative ; le rangement des espèces dans un coffre fort dont aucune autre personne ne détient le code ; la séparation de la caisse recette et celle des dépenses ; le remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au courrier pour versement ; la présentation des justificatifs de versement effectués par le coursier au responsable.

✓ La sous procédure encaissement par chèque

Cette sous procédure regroupe les tâches suivantes : la réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du

client ; enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ; présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ; endossement du chèque par la personne désignée ; dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts des chèques à la banques ; présentation par la personne désignée pour les dépôt des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al, 2001: 286).

1.1.2.1.3. Procédure de décaissement ou de paiement

Elle reprend toutes les activités de règlement en espèces ou par banque. Elle peut être divisée en deux sous procédures à savoir le décaissement en espèces et décaissement par chèque.

✓ Le décaissement ou paiement en espèces

Selon BARRY (2009: 266) ; AHOUANGANSI (2006 : 470), cette procédure regroupe les opérations suivantes :

- Séparation des taches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- Séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- Plafonner la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;
- Le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- Les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- Sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées originaux des pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

✓ Le décaissement ou paiement par chèque

Le décaissement par chèque est réalisé par les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;
- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;
- tous les chèques de paiement doivent contenir les signatures de deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- tous les chèques émis pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables;
- tous les chèques sont enregistrés selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoyer le plus rapidement possible les chèques à leurs destinataires par une personne autre que celui qui les a préparés (SAMBE & al, 2001 : 275) ; (BARRY, 2009 : 266) (AHOUANGANSI, 2006 : 470).

1.1.2.2. Procédures comptables

Le cycle de trésorerie comportant, comme nous l'avons signalé ci avant, des risques importants en matière de détournements, il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires.

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

La comptabilisation des opérations du cycle de trésorerie doit obéir aux principes suivants :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, alors même qu'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifiée par un avis de crédit) ;
- Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banques : les banques à solde débiteur (au sens de l'entreprise) doivent figurer à l'actif du bilan et celles à solde créditeurs doivent figurer au passif du bilan ;
- Les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture : les écarts positifs ou négatifs résultant de la conversion sont portés dans un compte de gains ou pertes (SAMBE & al, 2001 : 276).

Les procédures comptables se regroupent autour des fonctions suivantes : la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison et le contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

1.1.2.2.1. Procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Elle regroupe les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements encaissements-paiements intervenus (BARRY, 2004 : 267).

1.1.2.2.2. Procédure de suivi des comptes de liaison

Cette fonction essentielle comprend toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds) (AHOANGANSI, 2006 : 471).

1.1.2.2.3. Procédure de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques

Elle comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse, de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque, pour un compte donné (COOPERS & al, 1998 : 254).

1.2. Contrôle interne du processus de gestion des achats

Le contrôle interne du processus de gestion d'achat regroupe l'ensemble des procédures mises en place pour garantir la maîtrise des opérations liées à l'activité d'achat.

1.2.1. Définition d'un achat

Selon le Petit Larousse COMPACT (2008 : 24) achat veut dire action d'acheter qui signifie obtenir, se procurer quelque chose en payant. L'acte d'achat a pour objectif de doter l'entreprise des ressources nécessaires à son bon fonctionnement. Nous avons en générale les achats de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matières premières et matières consommables), à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), les achats de services divers (frais d'entretien, loyers, honoraires, etc....) et les acquisitions d'immobilisation (BARRY, 2009 : 22).

1.2.2. Procédures du cycle achat

Les procédures du cycle des achats peuvent être regroupées en deux catégories à savoir les procédures opérationnelles et les procédures comptables

1.2.2.1. Procédures opérationnelles.

Les principales fonctions opérationnelles du cycle des achats sont les suivants : la budgétisation, l'expression interne des besoins, la sélection des fournisseurs, commande et relance des fournisseurs et la réception des articles

1.2.2.1.1. Fonction « budgétisation »

Selon BARRY (2009 : 25) la fonction regroupe toutes les opérations liées à la prévision des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.

Elle est traditionnellement exercée par le service de contrôle de gestion ou à défaut la Direction financière.

1.2.2.1.2. Fonction « expression interne des besoins »

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leur besoins en biens divers matières et fournitures. Cette expression est matérialisée généralement par une demande d'achat ou une demande d'approvisionnement. Cette dernière qui doit être établie en nombre suffisant d'exemplaires, a pour intérêt de permettre un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction de l'approvisionnement (SAMBE & al, 2001 : 393)

1.2.2.1.3. Fonction « sélection des fournisseurs »

Cette fonction regroupe toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre en général) des fournisseurs. Cette fonction est généralement exercée conjointement par le service des achats et la Direction Générale de la société. Elle implique même des organes de contrôle externe associés à la procédure d'appel et à la sélection des fournisseurs. Pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs soit faite et que, dans la mesure du possible, soit tenue une banque de données relatives aux produits les plus importants et à leurs fournisseurs les plus compétitifs (BARRY, 2009 : 30) ; (SAMBE & al, 2001 : 393)

1.2.2.1.4. Fonction « commande –relance des fournisseurs »

Elle regroupe l'ensemble des opérations liées à l'émission des bons ou lettre de commande et celle liées au suivi des commandes par des procédures de relance des fournisseurs. Elle

est exercée par principe par le service des achats (ou service des approvisionnements) (BARRY, 2009 : 27).

1.2.2.1.5. Fonction « réception des articles livrés »

Cette fonction est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public par une commission de réception (AHOUANGANSI, 2006 : 475).

1.2.2.2. Procédures Comptables

Le traitement comptable des opérations d'achat est particulièrement important. Les déficiences dans les procédures se traduisent en effet presque automatiquement par une altération de la situation financière et des résultats, du fait :

- de la non constatation des dettes certaines ou même probables
- du non enregistrement des charges supportées ou encourues.

Les procédures comptables s'exercent sur la base de la facture qui constitue un document important à plus d'un titre :

Il permet de transcrire de façon comptable l'opération d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise des ressources d'exploitation et l'accumulation des charges diverses nécessitées par son fonctionnement ;

Corrélativement, du fait de cette même comptabilisation, il permet de connaître le montant des dettes contractées auprès des fournisseurs, à un niveau global et pour chaque fournisseur pris individuellement. Son contrôle rigoureux et sa comptabilisation rapide et correcte par les services des achats et des services comptables constituent donc des préalables importants pour une bonne connaissance de la situation patrimoniale, des niveaux de charges et des dettes à l'égard des fournisseurs.

Les principales fonctions traduisant ces procédures comptables sont les suivantes : la fonction réception et contrôle des factures d'achat, suivi des comptes fournisseurs, le contrôle des niveaux des charges et la fonction règlement des factures (BARRY, 2009 : 35).

1.2.2.2.1. Fonction « réception et contrôle des factures d'achat »

Cette fonction regroupe toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de réception), ou, en cas de prestations de services, aux éléments de contrats passés avec les prestataires de services. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultants concluants, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement (SAMBE & al 2001 : 396).

1.2.2.2.2. Fonction « suivi des comptes fournisseurs »

Cette fonction consiste à :

- analyser régulièrement des comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ;
- régulariser systématiquement les soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, omission de comptabilisation de factures d'achats) ;
- préparer l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant de d'assurer un règlement correct des fournisseurs.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes des fournisseurs doit être naturellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achat (BARRY, 2009 : 37).

1.2.2.2.3. Fonction « contrôle des niveaux de charges »

Elle est généralement exercée par un responsable de haut niveau (chef des services comptables ou directeur financier) et doit permettre la détection des anomalies significatives (double comptabilisation ou omission dans les comptabilisations des charges). Aussi elle s'occupe du déclenchement des travaux d'investigation avant l'arrêté des comptes

Elle implique une surveillance des niveaux de certaines charges et leurs rapprochements périodiques par rapport, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent

à la même période pour en expliquer les variations ou rechercher les causes des écarts inexpliqués (SAMBE & al 2001 : 396).

1.2.2.2.4. Fonction « règlement des factures des fournisseurs »

Elle comprend toutes les tâches :

- de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- de la mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

Cette fonction est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable) chargé de la tenue des comptes des fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie (BARRY, 2009 : 39).

1.3. Maîtrise des risques et contrôle interne

Chaque entreprise quelque soit sa taille (petite ou grande), son secteur (public ou privée), est confrontée à des risques qu'elle doit gérer pour être pérenne. Selon COSO (in HAMZAOUI, 2005 : 109), « la gestion des risques d'entreprise est un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ». Les risques peuvent être de nature différente à savoir le risque économique, financière, organisationnel ou autre. La réalisation du risque peut entraîner des pertes financières ou d'opportunités et entraver l'atteinte des objectifs.

1.3.1. Définition du risque et objectifs de l'approche par les risques

La maîtrise des risques est capitale pour toute entreprise pour lui permettre d'assurer sa pérennité.

1.3.1.1. Définition du risque

Un risque « est une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ». (Barthélemy, 2000 : 11).

Cette définition est très large et englobe non seulement les risques ayant un effet positifs (ou risque spéculatif, ceux que l'entreprise recherche) mais aussi les risques à effets négatifs (ou risque purs, ceux que l'entreprise craint).

Quant à l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) (in HAMZAOUI, 2005 :98), il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible 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 ».

Cette définition n'est pas complète dans la mesure où elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque. C'est pour cette raison que Renard (2004 : 155) a complété cette définition par celle de vincinti « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Nous pouvons ajouter à cette définition, le risque d'opportunité qui consiste à décider en connaissance de cause de prendre un risque mais en se donnant les moyens de le maîtriser.

A travers ces définitions, nous pouvons faire ressortir les composantes du risque :

- la gravité, ou conséquence de l'impact
- la probabilité ou la fréquence probable de l'occurrence du risque.

Le risque se mesure par la combinaison de ces deux composantes, la criticité.

Le risque est donc une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs.

1.3.1.2. Objectif de l'approche par les risques

L'approche par les risques a pour objectifs de prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs. La démarche d'audit par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Chaque domaine sensible présente un risque que l'information comptable de synthèse le décrivant puisse être erronée. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de risques (COLLINS, 1992 : 29). Aussi, l'auditeur devra obtenir une compréhension des risques d'entreprise pertinents pour l'audit des états financiers et notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie (HAMZAOUI, 2005 : 44).

Selon COOPERS & al (1998 : 257), les objectifs de l'approche par les risques sont recherchés par les responsables opérationnels, les dirigeants et l'audit interne.

Les objectifs recherchés par les responsables opérationnels

- Disposer d'une vision détaillée des risques existant au niveau de chaque processus d'activité ;
- Analyser les risques dans le but de prendre des mesures correctives efficaces et d'assurer leur suivi.

Les objectifs recherchés par les dirigeants

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités au titre des différentes activités ;
- leur permettre d'être informés de la nature et des zones de risques, afin de définir les orientations générales susceptibles d'améliorer structurellement la maîtrise des risques et de mieux superviser le management opérationnel.

Les objectifs recherchés par l'audit interne

- Disposer d'une vision globalisée des risques existants, dans les différentes unités, au titre des différentes activités ;

- Aider à la programmation pertinente des missions d'audit, en fonction de la nature et de la gravité des risques existants.

1.3.2. Typologie des facteurs de risques opérationnels liés à la gestion des achats et de la trésorerie

Les risques opérationnels liés à la gestion des achats et de la trésorerie peuvent être internes (endogènes) ou externes (exogènes). Les facteurs de risques endogènes sont générés par l'entreprise elle-même ou à l'intérieur du périmètre qu'elle contrôle par exemple une communication interne inefficace. Quant aux facteurs de risques exogènes, ils sont liés à l'environnement externe de l'entreprise. Nous avons à titre d'exemple les risques liés à la mondialisation de l'économie qui affectent surtout la continuité d'exploitation de l'entreprise (HAMZAOUI, 2005 : 103).

1.3.3. Identification des risques opérationnels des achats et de la trésorerie

Pour l'atteinte de ses objectifs, il est important pour l'entreprise de mieux appréhender les risques opérationnels d'achat et de trésorerie.

1.3.3.1. Risques opérationnels de trésorerie

Les risques opérationnels liés au cycle trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Selon BARRY (2004 : 275) et COOPERS & al (1998: 263), les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.

1.3.3.1.1. Risques liés à la budgétisation

Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie (BARRY, 2004 : 275) ; (COOPERS, 1998: 263).

1.3.3.1.2. Risques liés aux encaissements et aux décaissements

Les risques liés aux procédures d'encaissement et de décaissement sont le risque de détournement d'encaissement ou de détournement par création de dépenses fictives : difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ; difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ; risque de détournement des encaisses significatives détenues par le caissier ; existence de bons de caisse non régularisés, correspondant à des prêts déguisés ; risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés (SAMBE & al 2003 : 431 ; SHICK , 2001: 154 ; AFTE 2003 : 57).

1.3.3.1.3. Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Selon COOPERS & al (1998 : 218) les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque sont : le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

1.3.3.1.4. Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques analyse et justification des comptes de virements de fonds.

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct ; risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement (SHICK 2001 : 156).

1.3.3.2. Risques opérationnels des achats

Les risques opérationnels du cycle achat regroupent l'ensemble des risques liés à des défaillances des procédures de ce cycle. Selon BARRY (2009 : 56-60) ces risques sont les suivants : les risques liés à l'expression interne des besoins, les risques liés à la sélection

des fournisseurs, les risques liés à la commande relance des fournisseurs, les risques liés à la réception et au contrôle de qualité et de quantité, les risques liés à la réception, au contrôle, à l'approbation et à la comptabilisation des factures, les risques liés à l'analyse et suivi des comptes individuels des fournisseurs, les risques liés au règlement des fournisseurs, l'annulation des factures réglées, à la comptabilisation des règlements et les risques liés à l'évaluation et à la comptabilisation des charges encourues.

1.3.3.2.1. Risques liés à l'expression interne des besoins –

Demandes d'achats

Les risques opérationnels liés à cette procédure sont essentiellement les demandes d'achats établies de manière anarchiques, compte non tenu des prévisions d'achats et au détriment finalement de la situation de trésorerie de l'entreprise, achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins et la compréhension insuffisante de l'origine des urgences. (LEMANT, 1995 : 47)

1.3.3.2.2. Risques liés à la sélection des fournisseurs

Selon COOPERS & al (1998 : 220-226), les risques liés à cette procédure sont les suivants : Evaluation inadéquate de la capacité des fournisseurs à respecter les normes technique, à livrer les quantités requises, à proposer des prix compétitifs, à respecter les délais de livraison et à fournir un service client satisfaisant.

1.3.3.2.3. Risques liés à la passation de la commande – relance des fournisseurs

Les risques pouvant découler de la faiblesse de cette procédure sont les suivants : commandes émises de manière intempestives, au détriment de la situation de la trésorerie à court terme et de besoins prioritaires essentiels au correct fonctionnement de l'entreprise, commandes non-conformes aux besoins de l'entreprise, excédentaires par rapport aux besoins du moment ; non respect de leur engagement par les fournisseurs perturbant le fonctionnement de l'entreprise ; commandes onéreuses par rapport aux conditions générales appliquées par la concurrence (BARRY, 2009 : 56).

1.3.3.2.4. Risques liés à la réception, contrôle de quantités et qualités

Nous avons les risques de collusion entre « l'acheteur réceptionnaire » et le fournisseur, en cas de commandes utilisées directement sans transiter par les stocks ; non passation par les services comptables des écritures de provision pour les réceptions non appuyées par les factures, impossibilité pour les services de réclamer les factures en cas de retard dans leur transmission (BARRY 2009 : 65).

1.3.3.2.5. Réception, contrôle, approbation et comptabilisation des factures des fournisseurs

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : Impossibilités pour le services comptables de réclamer les factures reçues par les services chargés de leur contrôle, en cas de retard dans leur transmission ; risque de pertes de factures non détectées ; risques d'approbation des factures correspondant à aucune livraison ou établies sur une base erronées ; risques d'envoi anarchique des factures aux services comptables et d'enregistrement, par ces derniers, des factures à des périodes non idoines, risques de double comptabilisation (SAMBE & al 2001: 298) .

1.3.3.2.6. Risques liés à l'analyse régulière et suivi des comptes individuels de fournisseurs

Les risques d'une perte de maîtrise, par les services comptables, des comptes fournisseurs et donc méconnaissance des niveaux réels des dettes envers ces derniers ; risques de non comptabilisation de facture se rapportant à l'exercice ; risques d'alourdissement des travaux de fin d'exercice (et donc de retard dans la parution des comptes) né de la non exécution des travaux de justification des comptes en cours d'année (SHICK 2001 : 215).

1.3.3.2.7. Risques liés au règlement des fournisseurs, annulation des factures réglées et comptabilisation des règlements

Les risques liés à cette procédures sont : les risques de paiement intempestifs, à contretemps, perturbant a trésorerie ; risques d'enregistrement tardif ou de non enregistrement du règlement dans le compte du fournisseur ; risque de paiement de factures non appuyées par des livraisons ; risques de détournement de règlement par

altération des montants ou du nom du bénéficiaire ; risque de double règlement de factures (erreur) ou de réutilisation de factures déjà réglée (malversation) (BARRY, 2009 : 69)

1.3.3.2.8. Risques liés à l'évaluation et comptabilisation des charges encourues des provisions, des passifs latents

Les risques de cette procédure sont les suivants : risques d'omission et comptabilisation de charges et d'altération de la situation financière et des résultats de l'entreprise (majoration des résultats bénéficiaires ou minimisation des pertes) (BARRY, 2004 : 270).

1.3.4. Critères de catégorisation et cartographie des risques

Pour bien gérer les risques, il appartient à l'entreprise d'identifier les risques, les catégoriser, les classer, d'évaluer et de les hiérarchiser.

1.3.4.1. Critères de catégorisation des risques

La catégorisation des risques de l'entreprise permet d'assurer l'exhaustivité des risques. Selon JIMENEZ & al (2008 : 69-89) nous pouvons distinguer trois principales catégories de risques à savoir les risques financiers, les risques stratégiques et les risques opérationnels.

1.3.4.2. Cartographie des risques

Selon MERLIER & al (2008 : 63), « la cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé. » La cartographie des risques s'inscrit dans la logique de gestion des risques opérationnels de l'entreprise. Les étapes de la démarche de cartographie des risques sont les suivantes :

- Elaboration d'une nomenclature de risques ;
- Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation ;
- Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions / activités
- Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité (RENARD, 2010 : 157)

La cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs à savoir :

- inventorer, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

1.4. Contrôle interne appliqué aux cycles d'achat et de trésorerie

Le COSO in HAMZAOUY (2006 : 81) définit le contrôle interne comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Cette définition est large et englobe tous les aspects liés à la maîtrise d'une activité tout en permettant de se concentrer sur des objectifs spécifiques.

Selon la norme ISA 315 (in HAMZAOUY, 2006 : 109), le contrôle interne comprend cinq éléments interdépendants, lesquels sont inhérents à la gestion de l'entreprise. Ces éléments sont liés entre eux et constituent les critères permettant d'apprécier l'efficacité du système.

Ces composants sont :

- l'environnement du contrôle ;
- les procédures d'évaluation des risques de l'entité ;
- le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication ;
- les activités de contrôle ;
- la surveillance des contrôles (pilotage)

Nous retenons que le contrôle interne est un ensemble de mesures mises en place par les dirigeants et personnel de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Le contrôle interne contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En matière

de trésorerie, le contrôle interne vise les objectifs suivants : la séparation suffisante des fonctions, les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes dans les bons délais, les paiements appuyés par des pièces justificatives et sont dûment autorisés, tous les paiements et toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement (SAMBE & al, 2003 : 431).

1.4.1. Objectifs généraux du contrôle interne liés aux cycles achat et de trésorerie

Selon RENARD (2010 : 143), le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général du contrôle interne est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Il poursuit dans le même sens en disant que : « pour atteindre l'objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents ». Ces objectifs permanents sont la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.

1.4.1.1. Objectifs généraux du contrôle interne liés au cycle achat

Selon SAMBE & al (2003 : 392), « les objectifs généraux du contrôle interne sont les suivants :

- les séparations de fonction sont suffisantes ;
- les commandes sont dûment autorisées et sont passées dans les meilleures conditions possibles ;
- les réceptions qui sont enregistrées sans délai sont conformes aux commandes notamment en ce qui concerne la qualité, la quantité et les délais de livraison ;
- les retours sur livraison ainsi que les avaries et manquants constatés font l'objet d'un suivi particulier afin d'obtenir des avoirs relatifs à ces éléments ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles-mêmes dûment approuvées ;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables ;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les factures ne sont pas réglées plus d'une fois ;
- le principe de séparation des exercices est respecté ;

- les dettes en monnaie étrangères sont correctement évaluées ».

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de prendre un certain nombre de mesures qui contribue à rendre plus efficace l'organisation en place.

1.4.1.2. Objectifs généraux du contrôle interne du cycle trésorerie

Selon COOPERS & al (1998 : 263), « les objectifs du contrôle interne de la trésorerie sont les suivants :

- établir les prévisions de trésorerie fiables, afin de maximiser les produits générés par les placements à court terme et d'éviter les insuffisances de trésorerie ;
- s'assurer de la disponibilité des fonds nécessaire pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- optimiser la rentabilité des placements temporaires ;
- accélérer les encaissements ;
- enregistrer avec précision toutes les créances encaissées ;
- gérer le déroulement dans le temps des décaissements ;
- minimiser les décaissements ;
- procéder à des décaissements uniques lorsque les achats correspondant ont été autorisés ;
- régler les fournisseurs, verser les dividendes, rembourser les emprunts, payer les impôts, et effectuer tous les autres décaissements en temps voulu et s'assurer que les montants payés sont corrects ;
- enregistrer tous les montants décaissés avec précision ;
- protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants ».

1.4.2. Dispositifs du contrôle internes des achats et de la trésorerie

RENARD (2010 : 169) affirme que « les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement du système de contrôle interne trouvent toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par les responsables (ou qui n'a pas été mis en place) ». Cette affirmation montre qu'il est indispensable que les managers aient une connaissance précise sur ces dispositifs. Ils peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

1.4.2.1. Objectifs

SAMBE (2003 : 341) ; COOPERS & al (1998 : 220-225) soutiennent que dans le cadre de la gestion des achats, les objectifs doivent permettre de s'assurer de :

- la sélection des fournisseurs capables de répondre aux besoins de l'organisation ;
- effectuer les achats auprès des fournisseurs dûment agréés, qui soient en conformité avec les lois et réglementations en vigueur et qui respectent les conditions contractuelles ;
- l'approvisionnement adéquat des matières, commander les articles qui répondent aux spécifications techniques requises, de payer les prix appropriés, de commander les quantités appropriées au moment adéquat, de mettre à jours les données fournisseurs, de façon exhaustive et exacte, pour assurer le suivi des commandes en cours et de réceptionner les matières commandées temps en temps voulu.

Quant à la gestion de la trésorerie, les objectifs doivent permettre de s'assurer que :

- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale ;
- les comptes traduisant les dépôts et retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifiés ;
- tout dépôt et retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté,
- existe un système de contrôle périodique des existants en caisse, la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) ;
- la revue périodique des travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale (BARRY, 2009 : 73).

1.4.2.2. Moyens

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, il est important pour l'entreprise d'y mettre moyens. Cependant, il convient de se poser la question à savoir si nos moyens sont adaptés aux objectifs fixés. L'entreprise doit à tout moment vérifier si ses moyens sont adaptés. Pour cela, elle doit regarder :

- les moyens humains : il s'agit dans un premier temps de recruter les personnes en nombre correspondant aux besoins et surtout personnes ayant les compétences requises, ensuite, assurer la formation professionnelle permanente pour mettre à jour les compétences du personnel et en fin instaurer l'éthique ;
- Les moyens financiers (les budgets) doivent être en ligne avec les objectifs de l'entreprise ;
- les moyens techniques : les techniques industrielles, de gestion et commerciales doivent être en corrélation avec les objectifs fixés.

1.4.2.3. Systèmes d'information et de pilotage

Troisième dispositif de contrôle interne, et que l'on trouve dans toutes les activités, celui-ci devrait, en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise. L'observation des systèmes d'information par l'auditeur interne doit le conduire à examiner les cinq critères qui vont lui permettre de porter un jugement sur la qualité de ces dispositifs/ ces critères sont les suivant :

- ils doivent concerner toutes les fonctions ;
- ils doivent être fiables et vérifiables ;
- ils doivent être exhaustifs ;
- ils doivent être disponibles en temps opportun ;
- ils doivent être utiles et pertinents (RENARD, 2006 : 175)

1.4.2.4. Organisation

D'après FAYOLLE (in RENARD, 2010 : 176) « on ne contrôle que ce qui est organisé », étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». C'est-à-dire qu'il s'agit d'un élément particulièrement important dans la panoplie des dispositifs de contrôle interne. Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux à savoir :

- l'adaptation qui consiste à adapter l'organisation en fonction de la taille, la nature d'activité, l'objectif, l'environnement, et sa structure juridique ;
- l'objectivité : une organisation objective est une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Ce principe équilibre le précédent : l'adaptabilité certes, mais aussi permanence relatives dans la mesure où une mutation, un départ ne doivent pas chaque fois remettre en cause l'organisation existante ;
- la sécurité ou la séparation des tâches c'est-à-dire qu'il faut s'organiser avec le maximum de sécurité en répartissant les tâches de telle sorte que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles ne puissent être exercées par une seule et même personne.

1.4.2.5. Procédures

Les méthodes de travail et procédure de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes activités et tous les processus. Ces documents doivent être formalisés, simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et porter à la connaissance des exécutants (HUTEAU, 2006 : 58).

1.4.2.6. Supervision

Selon EUSTACHE (2006 : 197), l'ensemble des processus doit faire l'objet d'une supervision de la part du management, et dans une moindre mesure, du personnel d'encadrement ». Ainsi, des modifications doivent être apportées en cas d'écart ou de dysfonctionnement significatifs, pour permettre au système de réagir rapidement en fonction du contexte

Cependant la supervision ne doit pas faire l'objet de confusion par celui qui est chargé de superviser. Pour cela :

- superviser n'est pas refaire le travail de ses subordonnées ;
- superviser n'est pas tendre des pièges pour déceler des erreurs
- ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen de ce qui se fait par surveillant de la classe.

La Supervision est un dispositif souvent oublié, singulièrement dans les échelons supérieurs de la hiérarchie, qui procèdent souvent par incantation « je fais confiance », oubliant que superviser n'est pas contradictoire avec faire confiance »

Conclusion

Les achats et la trésorerie sont des domaines très sensibles au regard des conséquences énormes que pourrait engendrer leur mauvaise gestion. Pour cela, ils doivent être gérés avec une attention particulière. Dès lors, la gestion des risques qui leurs sont inhérents constituent des points capitaux pour la réussite de leur bonne gestion. La gestion de ces risques nécessite un bon dispositif de contrôle interne, une culture du risque d'entreprise et une organisation méthodologique.

Chapitre 2 : La démarche d'élaboration d'un manuel de procédure des cycles achats et trésorerie

Face à la complexité des opérations et à l'augmentation des risques de l'entreprise, l'élaboration du manuel de procédures est devenue pour celles-ci une préoccupation essentielle. Le manuel de procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs. Aussi, « la formalisation des procédures apparaît un des axes principaux des démarches qualité » (HENRY & al, 2001 : 7). Pour l'auteur l'élaboration des procédures est une condition essentielle pour garantir la qualité des opérations.

Nous allons dans ce présent chapitre définir les notions sur le manuel de procédures et ses objectifs et enfin aborder son processus d'élaboration.

2.1. Notions sur le manuel de procédures

La nécessité de formaliser les procédures de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que son fonctionnement normal ne soit désarticulé. Nous allons dans cette section, définir le manuel de procédures, faire ressortir les objectifs et enjeux de sa conception mais également montrer son importance pour l'entreprise.

2.1.1. Définition et objectifs du manuel de procédures

Toute entreprise soucieuse de sa survie doit disposer d'un manuel de procédures. C'est un document de référence pour ce qui concerne le passé mais un bon repère pour traiter les opérations.

2.1.1.1. Définition du manuel de procédures

Avant de définir le manuel de procédure, il est important pour nous de définir la procédure. Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186), « une procédures est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ». Aussi, PAOLO (2008 : 51) va dans le même sens en disant que « la procédure est la manière spécifiée pour

accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité.

Selon MIKAËL (2009 : 132), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financières.

2.1.1.2. Objectifs du manuel de procédures

Les objectifs du manuel des procédures sont les suivants :

- expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise : techniques, comptables, financiers et administratifs ;
- assurer l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- former le personnel ;
- favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou lors de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes (HENRY & al 2001 :10).

2.2. Architecture du manuel de procédure

Le manuel de procédure est structuré en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires.

2.2.1. La première partie : sommaire et l'introduction générale

Selon HENRY (2001 : 55), « cette partie permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et explique la structure générale ». Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. Elle peut également reprendre divers points généraux, tels que l'organisation générale des services, le contenu, le contrat éventuel d'assurance qualité.

2.2.2. La deuxième partie : les fiches des procédures proprement dites

Cette partie qui est la plus volumineuse, en est le corps central. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique : description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptives des tâches (NGUYËN, 1999 : 310).

Chaque fiche de procédure peut se décomposer en une même séquence de parties.

Au premier niveau, on retrouve la présentation synthétique de la procédure. Cette présentation fournit une vue générale, en rappelant sous forme succincte l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques (le cas échéant, son point de départ, sa fréquence d'application, les acteurs concernés, le volume d'activités correspondant), les services émetteurs (rédacteur, vérificateur, validation), la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

Le second niveau correspond au descriptif proprement dit de la procédure. Il se présente généralement sous la forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâches. C'est à ce niveau que se retrouve l'essentiel des informations concernant la procédure : son déroulement chronologique, les noms des intervenants (individus ou services), le contenu des tâches, les consignes d'exécution et les indications de support utilisés.

Le troisième niveau sert à présenter de façon séparée la description détaillée des règles techniques (règles de gestion, description des processus). On y trouve des explications

complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, en descendant à un niveau de détail encore plus approfondi (HENRY, 2001 : 56).

2.2.3. La troisième partie : les annexes et tables complémentaires

Cette partie peut fournir des documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement ou par ordre alphabétique. Dans ce premier cas, une liste peut présenter des regroupements thématiques, par objet ou par processus.

On attend par objet quelque chose qui existe physiquement pour l'entreprise, qui est important pour son activité et qui est classable en individualités distinguables (par exemple : client, bon de commande) (BERGER, 2007 : 71).

2.3. Processus d'élaboration du manuel de procédures

La rédaction du manuel de procédure est un projet qui peut parfois s'étendre sur plusieurs années selon la taille de l'entreprise et la complexité de son organisation. En réalité, le travail n'est jamais achevé dans la mesure où l'entreprise comme tout organisme vivant, se développe et adapte son mode de fonctionnement aux évolutions de l'environnement. Pour son élaboration, l'entreprise doit disposer au préalable de plusieurs documents à savoir l'organigramme détaillé, la description des postes, la délégation des pouvoirs, le diagramme des flux d'informations. NGÜYEN (1999 : 163). Il faudra aussi qu'elle définisse les objectifs recherchés du manuel de procédures et le champ d'application des procédures à rédiger.

Selon, HENRY & al (2001 : 78-79) ; BERGER (2007 : 70-72) et NGÜYEN (1999 : 310-311), les étapes du processus d'élaboration du manuel de procédures sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Tableau de synthèse des auteurs sur le processus d'élaboration du manuel de procédures

PHASES	ETAPES	HENRY & al (2001: 78-94)	BERGER & al (2007: 70-72)	NGUYËN (1999: 310-311)
Préparation	Travaux Préliminaires	X		
	Interview	X	X	X
	Évaluation des procédures actuelles	X		X
Réalisation	Élaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédure	X		X
	Conception des procédures	X	X	X
Finalisation	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre et recommandations	X		X

Sources: nous même à partir de HENRY & al (2001 : 78-94) ; BERGER & al (2007 : 70-72) ; NGUYËN (1999 : 310-311).

2.3.1. La phase préparatoire

Pour bien mener la mission d'élaboration du manuel de procédures, il est nécessaire de bien comprendre le fonctionnement de l'entité afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés. La phase de préparation permet à l'auditeur de connaître l'entreprise de façon générale.

2.3.1.1. Les travaux préliminaires

Selon HENRY (2001 : 78), les travaux préliminaires consistent à faire un inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et en fin la préparation des dossiers de procédures.

2.3.1.1.1. Inventaires des procédures existantes

Dans le cadre de la réalisation du projet de conception du manuel de procédures, l'auditeur doit dans un premier temps dresser une liste des procédures existantes. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Selon HENRY (2001 : 78), pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les événements des fonctions achat et de la trésorerie.

2.3.1.1.2. Découpage du processus

C'est à ce niveau qu'apparaît concrètement la difficulté de procéder à un découpage satisfaisant entre processus et procédures. Ce découpage ne découle pas d'une pure logique mathématique : il comporte une part de choix et d'intuition. Il n'existe pas de critère définitif. Il est recommandé de ne pas s'attarder, à ce niveau, sur d'éventuelles hésitations et d'accepter d'avancer par tâtonnements successifs. Au cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées (BERGER & al 2007 : 70-72).

2.3.1.1.3. La codification des procédures

La codification des fiches de procédures consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. D'une manière générale, il s'agit de croiser des codes thématiques et numériques.

D'après HENRY & al (2001 : 82), la codification par thème dépend du mode de classement retenu pour les procédures (par direction ou service, par fonction, par nature etc.). Quant au code numérique, il correspond simplement à l'ordre d'apparition chronologique de la procédure.

2.3.1.1.4. Dossier par procédure

Une fois l'inventaire initial des procédures dressé et la règle de codification définie, l'auditeur doit préparer un dossier par procédure. Ce dossier est généralement un classeur ou une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête seront rassemblées. Selon HENRY (2001 : 84), ce dossier comporte les points suivants :

- l'identification de la procédure (le nom, le numéro, la fréquence, événement déclenchant) ;
- les éléments d'enquête (nom du rédacteur, date et état d'avancement)
- la liste des pièces du dossier (documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatique, références techniques).

2.3.1.2. Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent une mise au point d'un programme de travail. Cette étape se résume simplement aux interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services à auditer.

L'interview

D'après LEMANT (1995 : 181), l'interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien. C'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire, et donc apporte une plus value à la collecte des informations. Dans le cadre de la rédaction de procédure, l'auditeur procédera à l'interview des opérateurs concernés par l'application pratique de la procédure. Il s'agira de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui la composent.

Avant l'entretien, l'auditeur prépare un plan sommaire avec les principales questions à poser en partant des informations déjà collectées. Chaque entretien se déroule de manière organisée. L'auditeur commence d'abord par rappeler l'objectif de l'entretien et par expliquer le déroulement.

Selon HENRY (2001 : 89) les questions de l'interview portent sur les acteurs, sur les supports sur les faits et sur les délais : Qui fait quoi ? Comment et à quels moments ?

2.3.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation est très importante car la qualité des procédures en dépend. Les étapes de la réalisation de manuel de procédure sont :

- l'évaluation des procédures existantes ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- et la conception du manuel de procédures

2.3.2.1. L'évaluation des procédures actuelles

L'évaluation des procédures actuelles est importante dans la mesure où elle permet de détecter les forces et faiblesses de ces procédures ainsi que les risques afférents. Cette étape consiste à la description des procédures existantes et à les analyser (NGUYËN, 1999 : 310-311).

2.3.2.1.1. La description des procédures existantes

A l'issue de l'interview, l'auditeur doit procéder à la description des procédures pour mieux les analyser. Dans cette étape, pour favoriser l'exhaustivité de la démarche, l'auditeur doit décrire les procédures sans les modifier, ni prendre mesure d'organisation (HENRY, 2001 : 90). Selon COMBES & al (1997 : 17), la description de l'existant s'effectue soit par l'examen d'une documentation écrite existant au niveau de l'entreprise (manuel de procédures), soit par entretien avec les acteurs qui les mettent en œuvre.

2.3.2.1.2. Analyse des procédures

L'analyse des procédures précède leur rédaction définitive. Il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions : de même que l'on est parti initialement des missions et des processus pour les décomposer en procédures, on peut aussi, à l'intérieur d'une procédure classer les tâches, les opérations, voire les gestes. D'après HENRY (2001 : 89), l'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches. Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence, l'auditeur s'assure qu'il a bien saisi le contrôle interne. Selon PIGE (2001 : 86), ces tests comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie des tâches effectuées par les employés de l'entreprise.

2.3.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques peut se faire de manière itérative. Elle peut être décomposée en trois étapes :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- l'établissement de la matrice des risques.

2.3.2.2.1. Identification et analyse des risques

Selon SALVIAC & al (2008 : 150), il s'agit en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les acteurs, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. MOHAMED (2002 : 34), abonde dans le même sens en disant que l'auditeur, tout en conservant son indépendance, est appelé à participer à l'identification des zones de risques pouvant affecter la sécurité. La démarche d'identification des risques implique l'utilisation d'outils et techniques qui varient selon les auteurs. L'identification peut être soit :

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

En outre, l'auditeur apprécie l'aptitude des dispositifs de gestion et de contrôle mis en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne. D'après D MARSCHALL (2003 : 9), « le risque est classiquement évalué sous forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité ». Cette étape s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

2.3.2.2.2. Hiérarchisation et mesure des risques

La hiérarchisation des risques permet de les classer par ordre de gravité. Le classement des risques se fait sur la base des scores obtenus lors de leur évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance que l'organisation lui accorde. Les risques évalués et hiérarchisés, l'auditeur doit pouvoir déterminer le traitement approprié à chaque risque. D'après RENARD (2010 : 161), ces mesures sont :

- l'acceptation : c'est-à-dire que l'on fait rien et on accepte de courir le risque (appétence pour le risque);
- le partage : c'est de réduire le risque en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers ;
- l'évitement : c'est-à-dire que l'on fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ;
- la réduction : c'est-à-dire que l'on prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact.

2.3.2.2.3. Matrice des risques

La matrice des risques est une simple présentation des risques et leurs causes dans un tableau. Elle est le résultat des étapes précédentes de l'élaboration de la cartographie des risques. La matrice des risques met en évidence les risques et facilite la prise de décision pour leur prise en charge (SALVIAC, 2008 : 158).

2.3.2.3. La conception du manuel de procédures

Cette étape permet de définir les orientations du manuel de procédure à concevoir, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application du manuel.

2.3.2.4. Le contenu du manuel de procédures

D'après NGÜYEN (1999 : 157), la réussite d'un manuel de procédures réside dans sa capacité à divulguer quatre types d'information d'une procédure :

- les éléments permanents que ce sont les obligations externes et internes auxquelles l'entreprise doit satisfaire, l'organisation préalable qu'elle met en place pour assurer le bon fonctionnement sans discontinuité de la procédure ;

- les éléments ponctuels, c'est-à-dire la liste des différentes instructions : qui fait quoi quand et comment ?
- les éléments relatifs aux normes retenues qui abordent les aspects liés aux règles de gestion à adopter
- et éléments de descriptions et de synthèse qui traduisent clairement les étapes de l'exécution de la procédure.

2.3.2.5. Forme

Pour ce qui est de la forme, l'auditeur doit choisir celle qui est la plus appropriée au contexte de l'entité auditée. HENRY & al (1999 : 78) suggèrent l'utilisation des classeurs à feuillet mobile afin de faciliter les mises à jour du manuel.

Le manuel qui est un document physique est constitué de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles. Pour concevoir un manuel de procédures, l'auditeur peut choisir de découper le manuel de procédure en cycle d'activités, affecter un code préférence alpha numérique, rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle, attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents, paginer, dater, affecter la mention « originale » ou « mise à jour » insérer chaque document et en fin chaque page du manuel de procédure comportera toutes ces références. (HENRY & al, 2001 : 67 ; BERGER & al, 2007 : 75). De plus, à l'entête de chaque page du manuel, de procédures, le rédacteur doit mentionner : la date d'élaboration de la procédure, la date de son approbation et la date de sa modification (éventuellement).

2.3.3. Finalisation de la mission

A cette phase, l'auditeur est en mesure de mettre une opinion et rédiger les procédures qui constituent le socle du manuel de procédures. Les étapes de cette phase sont : la rédaction des procédures, la validation des procédures et du manuel ainsi que la diffusion du manuel (BERGER 2007 : 72).

2.3.3.1. Rédaction des procédures

La rédaction des procédures précède le projet de manuel de procédures. Dans la pratique comme l'indique HENRY & al (2001 : 92), l'analyse préalable de la tâche ou de l'activité

doit être faite avec minutie. Cela veut dire que l'auditeur doit avant la rédaction des procédures, bien analyser la tâche ou l'activité avant de la décrire.

Rédiger une procédure, c'est la définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. D'après HENRY (2001 : 94-95), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison de description textuelle et graphique des tâches. D'autres comme BERGER & al (2007 : 123), affirment que la description des tâches d'une procédure doit être graphique, cela favorise la mémorisation des différentes étapes de réalisation de la tâche. En résumé, disons qu'il est important de soutenir la description textuelle par la description graphique.

2.3.3.2. Validation et la diffusion du manuel de procédures

Le manuel de procédures pour qu'il soit efficace, nécessite une validation de la part des dirigeants mais aussi des opérationnels qui sont les premiers utilisateurs. Après cette validation, il doit faire l'objet d'une diffusion auprès de tout le personnel de l'entreprise.

2.3.3.2.1. Validation du manuel de procédure

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de vérification et de contrôle. On distingue principalement deux étapes de validation. La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. Il est habituel de constater au cours de cette étape qu'il faille largement modifier le premier jet. La seconde étape se situe plus largement au niveau de l'entreprise Elle porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours. Elle vise aussi à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. Cette phase de validation est importante pour corriger certaines dérives, débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur HENRY (2001 : 116). Lorsque les constats sont validés, il n'y a pas de problème pour la validation des procédures. Cependant, lorsqu'il y a une contestation, soit le rédacteur apporte la preuve de son affirmation soit il n'est pas en mesure de fournir la preuve du fait d'une conclusion trop hâtive de ses travaux.

2.3.3.2.2. Diffusion du manuel

Après la validation du manuel de procédure, la cellule du projet de rédaction doit le diffuser. Cette diffusion concerne dans un premier temps l'édition des manuels et dans un

second temps sa mise en application par les utilisateurs. L'édition des manuels consiste à les structurer, établir la liste de diffusion et à les enregistrer sur site ou CD-Rom. La mise en application concerne l'information des utilisateurs, créer un dispositif de mise à jour permanente et assurer sa mise en application progressive HENRY (2001 : 119). Il faut aussi souligner que la diffusion des procédures demande un effort de pédagogie et de sensibilisation auprès des utilisateurs. La sensibilisation vise à monter l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion. Elle doit aussi chercher à clarifier les enjeux et les obligations de mise en application des documents.

2.3.4. Suivi évaluation

L'application des procédures doit nécessairement faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif. Compte tenu des imperfections qu'elles peuvent comporter, cette période doit être conçue à l'image d'une phase de rodage. C'est à l'issue de ce rodage que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. La mise à jour est importante et doit être rigoureuse. Le système perd tout son sens dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures (HENRY, 2001 : 122).

Conclusion

Toute entreprise quelque soit sa taille à besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Le manuel de procédures permet à l'entreprise d'optimiser ses activités. Il est également un outil qui permet aux opérationnels d'une entreprise de connaître facilement l'exécution d'une tâche. Il sert aussi de référence lors de la revue des procédures du contrôle interne pour s'assurer que les procédures mise en place par l'entreprise sont respectées. Son élaboration nécessite l'engagement de tout le personnel de l'entreprise et une méthodologie rigoureuse. Cette méthodologie fera l'objet du troisième chapitre.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

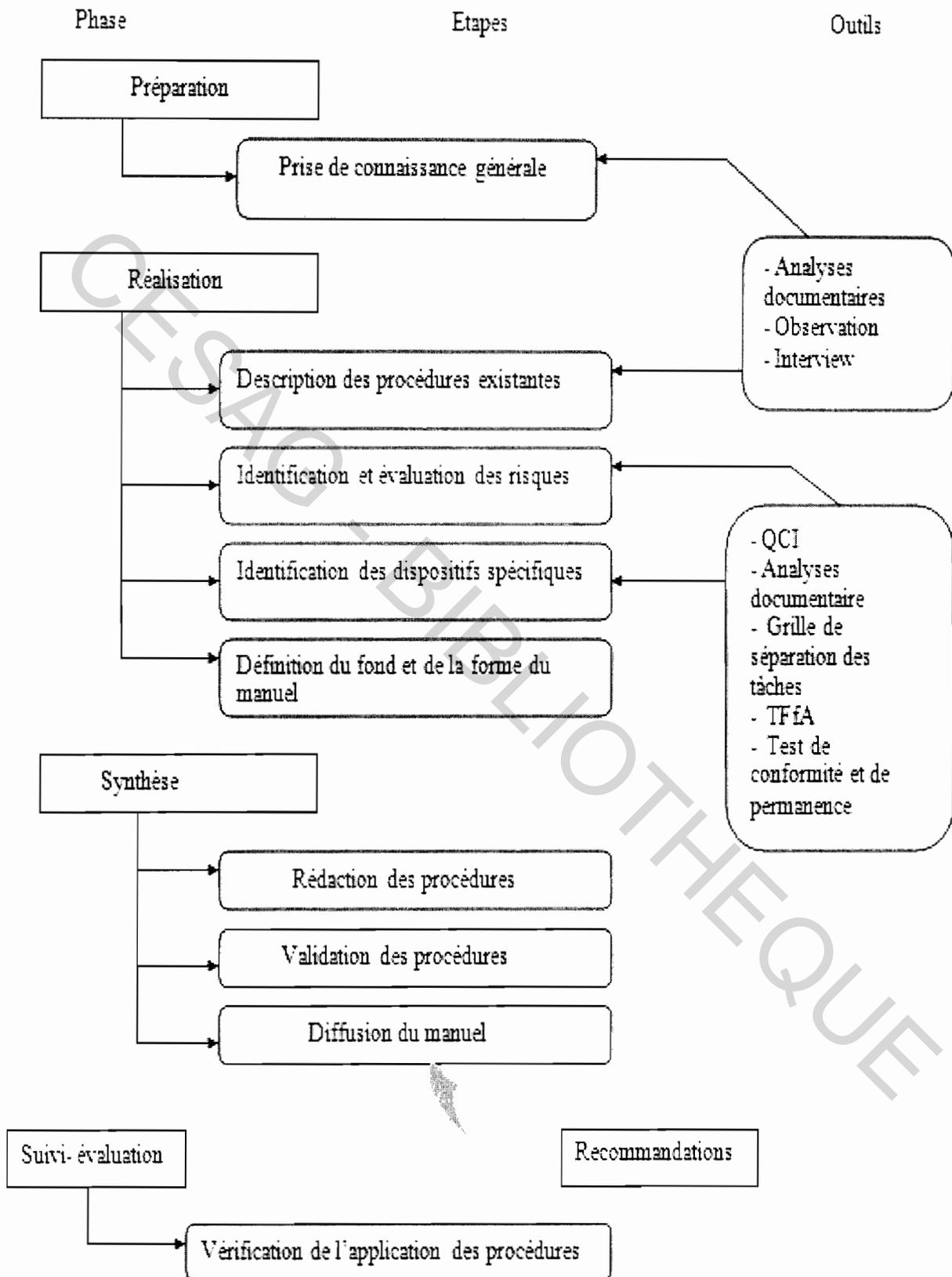
Après avoir présenté les cycles achats, trésorerie et le manuel de procédures dans les deux premiers chapitres, nous allons dans ce chapitre présenter la méthodologie de recherche qui nous permettra de prendre connaissance de l'activité de trésorerie et d'achat de l'entreprise étudiée et d'en concevoir le manuel de procédures.

Cette démarche qui est inspirée de différentes méthodes d'élaboration du manuel de procédures et des bonnes pratiques, sera adaptée au processus de gestion des achats et de la trésorerie de l'Entreprise de Construction Générale (ECG). Nous allons dans ce chapitre, présenter le modèle d'analyse dans un premier temps, nous aborderons les outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à l'élaboration du manuel de procédures.

3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est une simple représentation schématique constituée de quatre phases et de neuf étapes. Il est illustré à travers la figure n°1.

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte des données

Notre objectif étant de recueillir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures de gestion des achats et de la trésorerie, la collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. Nous le ferons à travers l'analyse documentaire et les interviews.

3.2.1. Analyse documentaire

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative au service achat et trésorerie pour identifier les différents concepts liés à son activité et à son organigramme (organigramme, règlements intérieur, les budgets, documents relatifs à leur exécution, rapport d'activités, les états financiers ainsi que tout autre document interne seront examinés). Nous parviendrons à détecter les écarts à travers cette étape et ferons des analyses et interprétations y afférentes.

3.2.2. Interviews

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview (annexe 3) comme étant un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview est très importante pour une qualité des informations spécifiques recherchées. En, effet les entretiens sont très utiles pour la description des processus des achats et de la trésorerie sous l'angle des risques et de son dispositif de contrôle interne. Nous réaliserons dans notre travail un entretien avec le responsable chargé de la trésorerie et celui chargé des achats dans le but de rassembler leurs points de vue, identifier les niveaux hiérarchiques, la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique. Ces personnes ressources sont le Directeur général et le chef d'atelier.

3.3. Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils en vue d'une synthèse générale de l'étude.

3.3.1. Flow-chart

Outil de description et de représentation des activités de l'entreprise, le flow-chart (annexe 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,15) permettra de représenter physiquement la succession des

phases des processus de gestion des achats et de la trésorerie. Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases. Selon RENARD (2010 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description »

3.3.2. Test de conformité

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests nous nous attarderons sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

3.3.3. Test de permanence

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens. Ces tests se feront à l'aide d'un sondage.

3.3.4. Sondage

C'est un outil de validation. A travers l'examen du traitement de certaines factures, des enregistrements comptables, nous pourrions déterminer une caractéristique qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure à travers deux indicateurs : le degré de confiance qui est le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et des délais considérablement réduits.

3.3.5. Questionnaire de contrôle interne

Selon MADERS & al (2006 : 56), le questionnaire (annexe 1) est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système. Du fait de l'inexistence du manuel de procédures dans l'entreprise de construction générale, cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle de trésorerie. A cet effet il sera adressé à tous les intervenants du cycle

trésorerie notamment le Directeur général, le chef comptable et l'assistant du chef comptable.

3.3.6. Grille d'analyse des tâches

C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie (annexe 2). Selon RENARD (2006 : 347), elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre la démarche que nous allons adopter dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure de l'entreprise de construction générale. Cette démarche a mis en évidence les différents outils d'analyses et de collectes de données qui seront utilisés dans le cadre de nos travaux.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie nous avons mis en évidence l'importance du manuel de procédures comme garantissant l'exécution des opérations et des tâches au sein d'une entreprise.

La formalisation des procédures trouve son intérêt dans le fait qu'elle permet d'améliorer la maîtrise des procédures d'achat et de trésorerie et l'amélioration de la communication au sein de l'entreprise.

Nous avons abordé également les aspects théoriques relatifs au contrôle interne du cycle d'achat et de trésorerie.

Sachant que la réalisation des objectifs de l'entreprise est en partie fonction de la qualité de son dispositifs de contrôle interne, nous avons jugé nécessaire de construire notre modèle d'analyse en tenant compte de l'évaluation du contrôle interne dans le but de détecter les anomalies concernant le processus de gestion des achats et de la trésorerie.

La seconde de notre étude sera consacrée à la conception du manuel de procédure de l'entreprise de construction générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

Pour garantir leur compétitivité face aux évolutions technologiques et aux changements de l'environnement économique, les dirigeants de certaines entreprises mettent en place des outils de gestion efficaces. Ces outils qui sont à la fois opérationnels et pédagogiques permettent à l'entreprise de minimiser les risques opérationnels pouvant compromettre son bon fonctionnement.

Ainsi, dans le souci de rendre efficace leur gestion, les dirigeants des entreprises mettent en place des procédures de contrôle interne qui permettent de garantir la sécurité des actifs, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements.

Au regard de ce qui précède, il n'est pas étonnant de remarquer, au sein des organisations, un besoin croissant d'outil de gestion comme le manuel de procédures.

Les dirigeants de l'Entreprise de Construction Générale, ayant compris la nécessité de se doter de cet outil de gestion, nous ont sollicité pour son élaboration.

Nous allons dans cette partie, mettre en pratique les aspects théoriques abordés dans la première partie. Pour cela, nous présenterons dans le chapitre 4, l'Entreprise de Construction Générale dans son ensemble, après cela, nous décrirons les procédures existantes, puis nous les évaluerons avant de procéder à l'élaboration du manuel dans le chapitre 5. Dans le chapitre 6 nous aborderons la diffusion du manuel élaboré et nous ferons des recommandations.

Chapitre 4 : Présentation de l'Entreprise de Construction Générale (ECG)

La concurrence dans le secteur de la télécommunication a poussé les entreprises de ce secteur à mettre des moyens pour pouvoir tirer leur épingle de jeu. Parmi les moyens mis en œuvre par ces dernières, nous avons les moyens commerciaux qui consistent en l'implantation des panneaux publicitaires, l'augmentation des points de ventes (kiosques, shop etc.). Cette situation s'impose aussi aux entreprises des autres secteurs.

Face à cette nécessité, les entreprises de ce secteur font recours aux entreprises de confection des panneaux publicitaires et des points de ventes. L'Entreprise de Construction Générale qui est spécialisée dans la conception des panneaux publicitaire et points de ventes, trouve dans ce constat sa raison d'être.

Nous allons dans ce présent chapitre aborder l'historique de l'entreprise, ses missions, les activités qui y sont menées et le fonctionnement de cette structure.

4.1. Historique, missions et activités de l'entreprise

L'entreprise de construction générale est une entreprise qui évolue dans le domaine de la construction métallique. Cette section présentera l'historique de l'entreprise ainsi que les missions et activités de celle-ci.

4.1.1. Historique de l'entreprise

L'entreprise de construction générale est un établissement privé doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Créée en 1984 et dirigée par SOMLARE Mamadou, l'entreprise fabriquait surtout les portes et fenêtres. L'intérêt pour les autres domaines viendra avec l'avènement du pari mutuel urbain qui lui commande des kiosques. Depuis, l'entreprise a su capitaliser son expérience qui lui vaut aujourd'hui la confiance de ses multiples partenaires et des distinctions. Sa clientèle est composée d'entreprises nationales et internationales. Parmi les entreprises nationales, nous avons les trois sociétés de téléphonie mobile (Zain, telecel, et telmob), Ecobank, Sonapost, Onatel et l'Etat. Sur le plan international, ECG a est en relation avec Zain Tchad, Zain Niger Sahelcom Niger, Ecobank Niger, Zain Congo, Zain Gabon, Zain Tanzanie et Ecobank Mali.

4.1.2. Missions et objectifs de l'entreprise

Les missions de l'entreprise de construction générale s'articulent autour de deux grands axes :

La première consiste à fournir des produits et services de qualité par un personnel de haut niveau aux sociétés de télécommunication, l'état et les entreprises des autres secteurs. La deuxième mission se trouve dans la formation des jeunes ouvriers à un métier de base comme la construction métallique.

L'entreprise a pour objectifs de réaliser un chiffre d'affaire de 500 millions à l'horizon 2015, devenir le fournisseur international des plus grandes sociétés de téléphonie mobile de la sous région et avoir des marchés dans les pays de l'Afrique du nord.

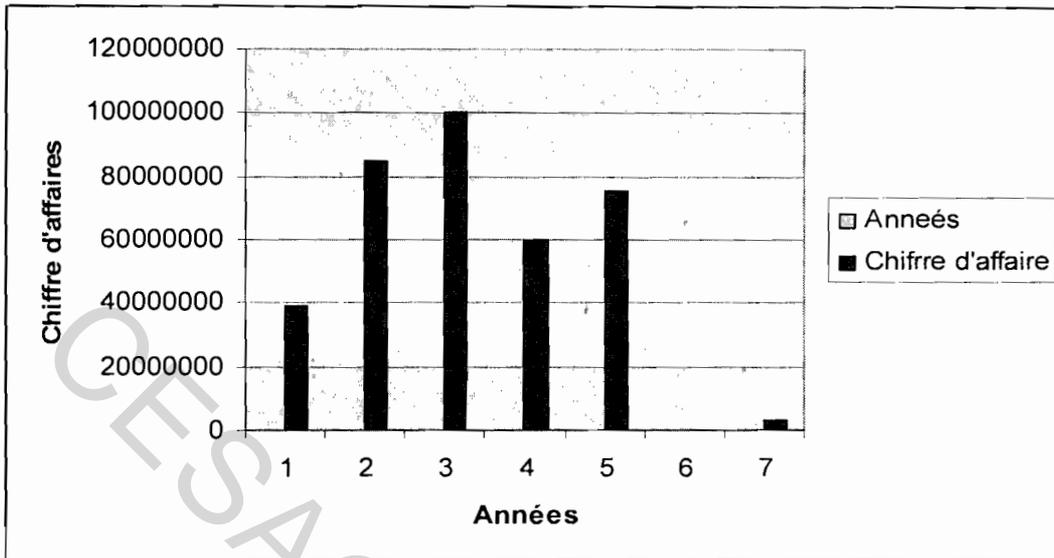
4.1.3. Les activités de l'entreprise

Les atouts de l'entreprise de construction générale résident dans la qualité irréprochable de ses conceptions et l'accessibilité des coûts de ses produits. De plus, grâce à son équipement très design et pratique, l'entreprise apporte un soin particulier à la personnalisation et à l'exclusivité de ses modèles pour chaque client. Les activités de l'entreprise sont les suivantes :

- la conception d'abris publics démontables en métal ou en polyester (kiosques, toilettes publiques et les guérites) ;
- la conception des panneaux publicitaires pour les sociétés ;
- la conception des présentoirs et des abriphones ;
- la conception des charpentes métalliques des grands bâtiments ;
- la réfection des peintures et des calligraphies des kiosques ;
- la conception des podiums pour les manifestations des sociétés ;
- la confection des tentes métalliques.

Grâce à ses atouts cités ci-dessus, le chiffre d'affaire de l'entreprise a eu une évolution extraordinaire de 2003 à 2005 et a baissé considérablement de 2006 à 2009. Cela est illustré dans la graphique suivant :

Figure 2: Evolution du chiffre d'affaires d'ECG de 2003 à 2009



Source : Nous même à partir des états financiers de l'entreprise de 2003 à 2009

4.2. L'organe de pilotage de l'entreprise

Dans le but de mieux comprendre la gestion et l'organisation de l'entreprise de construction générale, il est nécessaire de d'identifier son organe de gestion qui est essentiellement la direction générale.

4.2.1. La direction générale

La direction générale définit la politique générale de l'entreprise, élabore sa stratégie, assure sa mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs. Elle est composée du Directeur général, du chef de service commercial et le chef du service production qui est chargé de la gestion de la production dans l'usine.

Les missions du Directeur Général s'articulent autour des points suivants :

- fixer les objectifs généraux de l'entreprise ;
- superviser les activités de l'entreprise ;
- définir la stratégie générale et la vision de l'entreprise ;
- la gestion administrative et financière de la société ;
- la définition de la culture de l'entreprise ;
- gérer les relations avec les partenaires.

Ses objectifs principaux sont les suivants :

- assurer l'atteinte des objectifs et la qualité des relations que l'entreprise entretient avec ses partenaires ;
- assurer la pérennité de l'entreprise

4.2.2. Organisation et fonctionnement de l'entreprise

L'organisation de l'entreprise de construction générale comprend les services suivants :

- le service comptable ;
- le secrétariat de direction ;
- le service commercial ;
- le service production.

4.2.2.1. Le secrétariat de direction

Le secrétariat de direction est géré par une secrétaire qui a pour missions :

- d'assurer la communication dans l'entreprise ;
- de recevoir toutes les correspondances et les transmettre au Directeur Général ;
- de la rédaction des correspondances que l'entreprise envoie à ses partenaires ;
- de participer à la constitution des dossiers « offres techniques et financières » des marchés en collaboration avec le Directeur ;
- d'établir les factures pro formas et définitives des marchés publics.

4.2.2.2. Le service comptable

Ce service est chargé de la gestion des activités comptables de l'entreprise. Il est dirigé par le chef comptable et son assistant. Le chef comptable est chargé des tâches suivantes :

- la saisie des pièces comptables ;
- l'établissement des bulletins de salaire et le paiement des employés ;
- la gestion des biens et des équipements ;
- l'analyse et le lettrage des comptes fournisseurs et clients ;
- la gestion des comptes bancaires de l'entreprise ;
- le montage des déclarations fiscales et sociales ;
- la participation à l'inventaire des stocks ;

Son assistant à pour mission :

- d'imputer les pièces comptables ;
- de gérer le stock de marchandise ;
- d'établir les états de rapprochement bancaire ;
- d'établir les chèques pour les règlements ;
- de gérer les comptes fournisseurs ;
- de participer à la gestion des entrées et sorties en stocks ;
- de gérer la caisse mini dépense.

4.2.2.3. Service commercial

Le Chef de service est chargé de toutes les activités commerciales de l'entreprise. Il est composé du chef de service et de son assistant. Les missions du chef de service commercial sont les suivants :

- contrôler les ventes journalières ;
- contrôler les stocks ;
- assurer la relance des clients ;
- établir les bons de transfert entre les différents magasins ;
- contrôler les livraisons de marchandises.

L'assistant du chef de service commercial est chargé de la vente, des réceptions et les livraisons des marchandises.

Les chauffeurs quant à eux sont chargés de la livraison des marchandises chez les clients et de l'entretien des véhicules.

4.2.2.4. Le service production

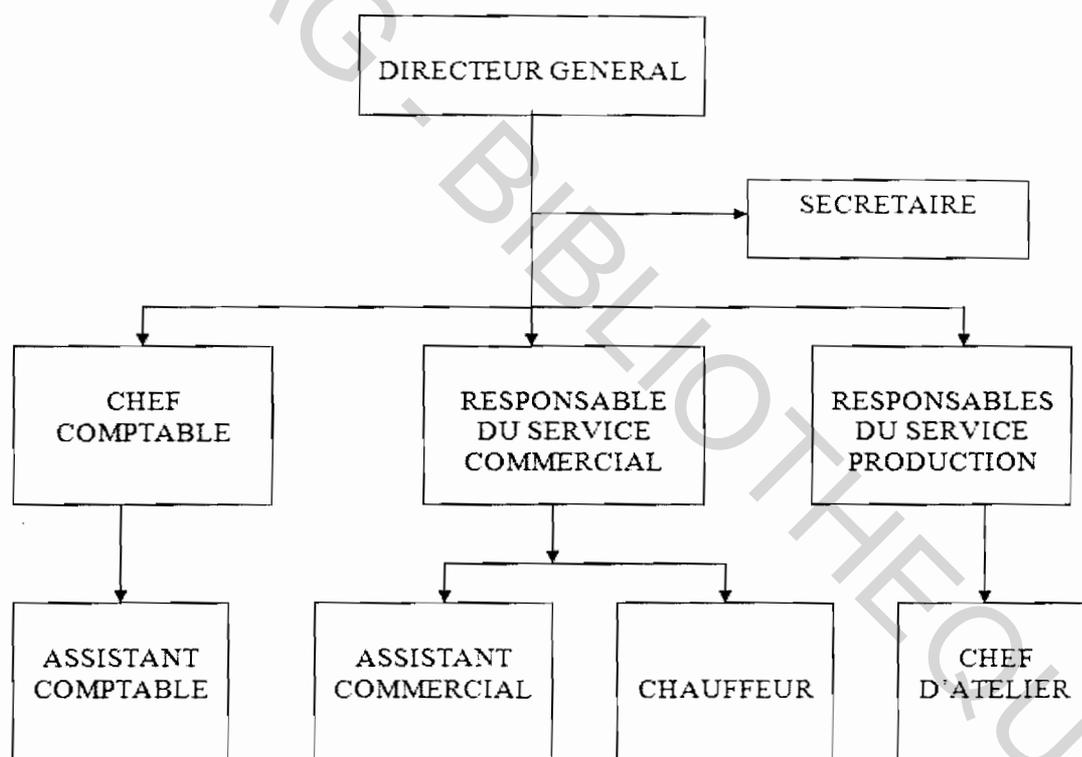
Le service production est animé par le responsable fabrication qui a pour mission d'organiser la production en respectant les délais des clients et en minimisant les coûts. Ses tâches consistent à :

- définir les besoins en matières premières, en main d'œuvre et en sous-traitance ;
- affecter à chaque ressource (machine, homme) une charge de travail et des objectifs ;

- contrôler la qualité de la production et les quantités produites ;
- gérer les équipes de fabrication et favoriser le développement de leurs compétences ;
- maintenir le parc des machines en état ;
- optimiser l'organisation et l'outil de production en tenant compte des évolutions technologiques.

L'organisation de l'entreprise de construction générale est matérialisée par l'organigramme ci-dessous qui schématise les relations hiérarchiques entre les différents services de l'entreprise.

Figure 3: Organigramme de l'entreprise de construction générale



Source : Direction Générale de l'Entreprise de Construction Générale (ECG) de 2009

4.2.3. Fonctionnement de l'entreprise de Construction générale

Le fonctionnement de l'entreprise de construction générale est assez simple. Il est assuré par un personnel dynamique et à majorité jeune qui est recruté par tests et interviews. La nomination des agents est faite par le Directeur général en fonction de leur ancienneté et de leur expérience.

Sur le plan financier, l'entreprise finance les dépenses courantes par les ressources générées par ses activités et grâce aux apports de fonds du directeur général. Les investissements de l'entreprise son quant à eux financés par les emprunts bancaires.

Conclusion

Nous avons pu présenter dans ce chapitre l'entreprise de construction générale, décrire son organisation et son fonctionnement. Etant donné que l'objectif de notre étude est d'élaborer un manuel de procédure du cycle achats et trésorerie, nous présenterons et examinerons les procédures actuelles de gestions des achats et de trésorerie de l'entreprise pour déceler les faiblesses et les risques éventuels y afférents.

Chapitre 5 : Démarche de conception d'un manuel de procédure des cycles achat et de trésorerie de l'entreprise de construction générale (ECG)

Ce présent chapitre est consacré à l'élaboration du manuel de procédures des cycles achat et de trésorerie de l'entreprise de construction générale. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps décrire et évaluer les procédures d'achat et de trésorerie existante, déceler les forces et faiblesses et dans un second temps identifier les dispositifs de maîtrise des risques afférents à ces cycles.

5.1. Description des procédures des cycles achats et trésorerie

La description des procédures des cycles d'achat et de trésorerie s'est fait à l'issue d'une série d'entretiens avec le Directeur général, le chef comptable, l'assistant du chef comptable et le Chef d'atelier.

5.1.1. Les procédures du cycle d'achat

Au cours de notre entretien, nous avons constaté que le cycle d'achat se composait des procédures suivantes :

- expression du besoin ;
- sélection des fournisseurs et passation de la commande;
- réception des marchandises;
- paiement et comptabilisation des factures des fournisseurs.

5.1.2. Expression du besoin

Une fois qu'un besoin de marchandise ou de matière se fait sentir dans un service donné, le chef de service établit une demande d'achat qu'il transmet à la secrétaire du Directeur Général qui transmet la demande à ce dernier. Le Directeur vérifie la quantité, la qualité et le degré d'urgence du besoin. Si le besoin est réel et urgent, il l'approuve et procède à la sélection des fournisseurs. Il faut noter que la demande d'achat se fait sur un carnet à souche prénumérotée.

5.1.3. Sélection des fournisseurs et passation de la commande

Après l'approbation du besoin, le Directeur procède à la sélection des fournisseurs. Il contacte les différents fournisseurs pour prendre des renseignements sur les prix et les conditions de vente. Après la phase de consultation des fournisseurs, il retient le fournisseur qui offre le meilleur produit avec les meilleures conditions de vente. Enfin, il procède à la passation de la commande. Il faut noter que la passation de commande ne se fait pas l'aide d'un bon de commande. Elle se fait par simple appel téléphonique au fournisseur sélectionné

5.1.4. Réception des marchandises

La réception des marchandises est assurée par le Chef d'atelier et un ouvrier qui vérifient la conformité des marchandises avec le bon de livraison avant de les ranger dans le magasin. Une fois les marchandises réceptionnées, Il signe le bon de livraison pour attester que les marchandises reçues sont conformes à la commande. Il garde une copie du bon de livraison signé qu'il transmettra par la suite au service comptable.

5.1.5. Comptabilisation et règlement de la facture

Après la livraison des marchandises, l'assistant comptable reçoit la facture du fournisseur et procède à sa comptabilisation puis à son règlement. La secrétaire du directeur général reçoit la facture et le transmet à l'assistant du chef comptable qui vérifie l'existence des pièces afférentes (bon de livraison). Si ces pièces existent, il procède à l'imputation de la facture avant de le transmettre au chef comptable pour comptabilisation. Le chef comptable, après avoir fini de comptabiliser la facture, avise le directeur général. Ce dernier signe le chèque et le remet au chef comptable qui se chargera d'appeler le fournisseur pour la remise du chèque. Il convient de noter que le fournisseur émerge obligatoirement sur le registre de remise de chèque avant de le retirer.

5.1.6. Description des procédures de trésorerie existantes

Les procédures de trésorerie que nous avons relevées au cours de la nos différents entretiens sont les suivantes :

- les procédures d'encaissements ;

- les procédures de décaissements ;
- la procédure d'approvisionnement de la caisse ;
- et la procédure de contrôle de la caisse.

5.1.6.1. Les procédures d'encaissement

Les livraisons de produits et les prestations de services effectuées par l'entreprise de construction générale, font toujours l'objet d'une facturation. Une fois que les clients reçoivent leurs factures, ils procèdent à leurs règlements par chèque ou par espèces.

5.1.6.1.1. Encaissement par la caisse (en espèces)

Lorsqu'un client se présente avec sa facture pour paiement en espèces, l'assistant de chef comptable vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité avec le bon de commande ainsi que le bon de livraison. Il établit un reçu de versement qui atteste la réception des fonds puis procède à l'encaissement. Il remet ensuite l'original du reçu au client et garde la copie. Il convient de noter que l'assistant du chef comptable doit viser sur le reçu de versement.

5.1.6.1.2. Encaissement par chèque

Lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture par chèque, l'assistant du chef comptable enregistre les références du chèque dans le registre de chèque puis établit un reçu de paiement par chèque pour attester le paiement de la facture. Il remet l'original de reçu au client et garde la copie. Il transmet ensuite le chèque ainsi que la copie au chef comptable. Ce dernier est chargé de déposer le chèque à la banque au plus tard le lendemain. Les copies du chèque et du reçu sont classées dans une chemise intitulée « chèques reçus »

5.1.6.2. Les procédures de décaissements

Les décaissements effectués par l'entreprise de construction générale se font soit par chèque ou par espèces en fonction de l'importance du montant à payer et du niveau du montant qui se trouve dans la caisse dépenses. Si le montant de la facture est important et qu'il n'y a pas suffisamment de fonds pour le paiement, le décaissement se fera par chèque. Dans le cas contraire, il se fera en espèces.

5.1.6.2.1. Décaissement ou paiement (en espèces)

Le paiement des factures en espèces est conditionné par le niveau de la caisse. Lorsque le fournisseur se présente à l'échéance de sa facture pour paiement, l'assistant du chef comptable procède à la vérification de l'existence et la conformité de la facture, le bon de commande et le bon de livraison. Si ces éléments sont conformes, il procède au paiement avec l'autorisation du Directeur Général. Il remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui remet un reçu pour attester qu'il a reçu le paiement.

5.1.6.2.2. Décaissement ou paiement par chèque

Lorsque le niveau de la caisse n'est pas suffisant pour payer le fournisseur en espèces, l'entreprise procède au règlement par chèque. A l'échéance du paiement de la facture du fournisseur, le chef comptable avise le Directeur Général. Si le Directeur Général donne son accord pour le paiement, le chef comptable remplit le chèque qu'il lui transmet pour signature. Une fois que le chèque est signé, le chef appelle le fournisseur pour le retrait du chèque. Avant de retirer le chèque, le fournisseur émarge sur le cahier de décharge dans lequel les références de sa pièce d'identité sont mentionnées.

5.1.6.3. Approvisionnement de la caisse

Lorsque le niveau de la caisse devient insuffisant pour assurer les dépenses quotidiennes, le chef comptable fait l'état des dépenses à faire et le transmet au Directeur général. Dès qu'il reçoit l'état des dépenses et qu'il l'approuve, il établit le chèque au nom de l'assistant du chef comptable. Celui-ci se rend à la banque pour le retrait des fonds. A son retour il informe le chef comptable qui vérifie l'exactitude du montant retiré. Il faut noter qu'il n'existe pas de plancher ni de plafond de la caisse.

5.1.6.4. Contrôle de la caisse

Le contrôle de la caisse de l'entreprise se fait de façon inopinée. Le Directeur général procède de temps en temps au contrôle de la caisse. Ce contrôle se fait de la façon suivante : Le Directeur général relève le solde du journal de caisse tenu par l'assistant du chef comptable et le compare au solde physique de la caisse. S'il constate l'existence d'un écart, il lui demande des explications relatives à cette différence. S'il n'y a pas d'écart, il valide. Il faut noter que le contrôle de la caisse ne fait pas l'objet d'un rapport.

5.2. Identification et évaluation des risques

Dans cette étape, il s'agira pour nous d'identifier et d'évaluer les risques conformément à la norme 2210.A1 qui stipule qu'en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Cette étape se fera par rapport aux procédures opérationnelles décrites précédemment. Elle consistera à analyser et à identifier dans un premier temps les risques liés aux procédures du cycle achat (expression du besoin, la sélection des fournisseurs, la passation de la commande, la réception des marchandises et la comptabilisation de la facture), et dans un second temps nous aborderons les risques liés au cycle de la trésorerie (encaissements, décaissements, approvisionnement de la caisse et le contrôle de la caisse).

5.2.1. Identification et évaluation des risques du cycle achat

Le cycle achat est par excellence l'un des cycles qui comporte des risques très importants et dont leur survenance peut porter préjudice à l'entreprise. Identifier ces risques nous semble important mais les maîtriser au mieux nous paraît plus capital.

5.2.1.1. Identification des risques liés à l'expression du besoin

Les risques liés à l'expression du besoin de l'entreprise sont les achats anarchiques, les achats ne correspondant pas aux besoins de l'entreprise, les achats non autorisés. Pour ces risques, les bonnes pratiques préconisent que l'entreprise estime ses besoins en matières premières afin d'établir un budget des achats, les demandes d'achat doivent être formalisées et pré numérotées.

5.2.1.2. Identification des risques liés à la sélection des fournisseurs et passation de la commande.

Les risques liés à cette procédure sont le risque de fournisseurs potentiels non consultés, absence de véritable mise en concurrence des fournisseurs, les pertes des offres des fournisseurs, le risque de non respect des termes de la commande par le fournisseur, le risque de consultation faussée et le risque de collusion. Face à ces risques, l'entreprise doit conformément aux bonnes pratiques, formaliser les demandes de prix et les bons des commandes, enregistrer toutes les offres reçues, procéder par appel d'offre, avoir une liste des fournisseurs de l'entreprise et la mettre régulièrement mise à jour.

5.2.1.3. Les risques liés à la réception des marchandises

Les risques liés à la réception des marchandises sont le risque de non-conformité en qualité ou en quantité par rapport au bon de commande, le risque de collusion, le risque de paiement sans réception ou sans contrôle de qualité. Les bonnes pratiques préconisent que un rapprochement du bon de commande avec le bon de livraison, une émission systématique d'un bon de réception pré numéroté, des réceptions des livraisons en des lieux définis, la séparation des fonctions achat et réception.

5.2.1.4. Les risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture

Les risques liés à cette procédure sont la double comptabilisation ou l'omission de comptabilisation, le non respect des principes comptable de séparation des exercices, les pertes de factures, le double paiement ou l'omission de paiement, les détournements, le risque de paiement sans contrôle de qualité, les pertes des factures des fournisseurs. Les mesures préconisées par les bonnes pratiques pour réduire ces risques sont : Existence d'un procédure d'autorisation des paiements, apposition de la mention « payé » sur la facture avec indication du numéro du règlement, comptabiliser uniquement sur la base des originaux pièces justificatives, classement des factures dans un échéancier en attente du paiement, matérialisation de l'acceptation de la facture par la mention « bon à payer », analyse périodique des comptes fournisseurs et existences d'une procédure de séparation des exercices

5.2.2. Identification des risques liés au cycle trésorerie

Les risques liés au cycle trésorerie sont essentiellement des risques liés aux encaissements, aux décaissements, à l'approvisionnement de la caisse et au contrôle des avoirs.

5.2.2.1. Identification des risques liés aux encaissements

Etant donné que les encaissements découlent des ventes de l'entreprise, il est important pour nous d'identifier dans un premier temps les risques liés à l'émission et à la facturation des factures.

- Les risques liés à l'émission des factures

Les risques liés à l'émission des factures peuvent être la surfacturation, les erreurs de saisie, la non facturation des prestations fournies. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, les bonnes pratiques stipulent que l'entreprise ait un modèle de facture, qu'il y ait un agent qui s'occupe spécialement de la facturation, qu'il y ait un modèle de facture prédéfini, conçu et sauvegardé sur un support, qu'un logiciel de gestion de la clientèle soit installé et utilisé. Nous vérifierons qu'un modèle de facture existe, que le même modèle est utilisé pour toutes les factures afin de s'assurer que l'étape est réalisée conformément aux bonnes pratiques.

- les risques liés à l'émission des factures

Les risques qui peuvent survenir à cette étape sont notamment le risque de détournement, l'omission, l'absence de recouvrement des factures, l'absence de suivi des factures. Les bonnes pratiques stipulent que la transmission de la facture doit toujours faire l'objet de décharge, pour cela, l'entreprise doit disposer d'un registre « courrier transmis » dans lequel il est inscrit le n° d'ordre, la date, le destinataire et le réceptionnaire. Il faut également faire une copie de la facture et la classer. Nous vérifierons l'existence du registre « courrier transmis » et la transcription des factures dans ledit registre.

5.2.2.1.1. Identification des risques liés aux encaissements en espèces

Les risques liés aux encaissements en espèces sont les détournements, les omissions de recettes dans les enregistrements. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, nous suggérons à l'entreprise d'avoir une caisse pour les recettes uniquement, d'exhorter les clients à favoriser les règlements par chèque, d'établir un système de pièces pré numérotées, d'instaurer une procédure d'encaissement en espèces. Nous allons vérifier l'existence et l'application de la procédure d'encaissement en espèces ainsi que l'existence de la caisse « recettes ». Cette vérification nous permettra de mesurer le degré de maîtrise des risques de l'entreprise.

5.2.2.1.2. Identification des risques liés aux encaissements par chèque

Les détournements, les pertes de chèques, l'erreur ou l'omission d'enregistrement, les fraudes ou malversations et le non respect de la période concernée à l'enregistrement sont

les risques liés à cette étape. Pour éviter que ces risques ne se réalisent, l'entreprise doit faire enregistrer les chèques dès leur réception dans un registre, demander aux clients de favoriser les chèques barrés, faire et classer une copie du chèque reçu, mettre en place une procédure d'encaissement par chèque, faire déposer le chèque par deux personnes au moins, exiger un bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque, endosser les chèques pour dépôt seulement. Nous évaluerons le niveau de maîtrise des risques, en vérifiant que les chèques sont enregistrés dès leur réception, le libellé des chèques reçus, l'existence des bordereaux de versement et la concordance des montants et l'existence de la procédure d'encaissement par chèque.

5.2.2.2. Identification des risques liés aux décaissements

Les risques liés aux décaissements se composent des risques liés au décaissement en espèces et au décaissement par chèque.

5.2.2.3. Identification des risques liés aux décaissements en espèces

Les risques liés aux décaissements en espèces sont les détournements, l'erreur ou l'omission de comptabilisation, le double paiement, la corruption, la non-conformité entre les factures et les BC et BL, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées, les fraude et malversation. Pour éviter ces risques, l'entreprise doit exiger que la remise des espèces au bénéficiaire fasse l'objet d'une décharge, le rapprochement de la facture avec les différentes pièces justificatives de la dépense, la désignation des personnes habilitées à autoriser les dépenses, le visa d'approbation sur les factures à régler, la prise en compte des échéances et des priorités dans le paiement, la mention « payé » sur les facture déjà réglées et le plafonnement des montants à payer en espèces à cent mille (100000) FCFA. La séparation de la fonction comptabilisation de celle de tenue de caisse, l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne et le contrôle régulier de la caisse. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, nous allons sélectionner les factures et vérifier l'existence des BC, des BL, leurs visas et leurs copies. Nous allons également vérifier si les échéances de ces factures sont respectées, vérifier si la mention « payé » existe sur ces factures et leur imputation dans les comptes caisse, vérifier la séparation des fonctions et vérifier la fréquence des enregistrements des opérations de caisse.

5.2.2.3.1. Identification des risques liés aux décaissements par chèque

Les risques liés aux décaissements par chèque sont les détournements, les fraudes et malversation, les erreurs ou omission lors des imputations, le double paiement, la corruption, la non-conformité entre les factures et les BC et BL, le favoritisme, le paiement des dépenses non justifiées. Les bonnes pratiques préconisent :

- La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier ;
- Barrer toujours les chèques avant de les remettre aux bénéficiaires ;
- Tenir un registre de transmission avec émargement (cachet du fournisseur).

5.2.2.4. Identification des risques liés à l'approvisionnement de la caisse

Les problèmes qui peuvent survenir à cette étape sont les détournements de fonds et les retards dans le règlement des dépenses courantes. Pour la maîtrise de ces risques, l'entreprise doit veiller à ce que l'autorisation d'approvisionnement soit donnée par des personnes nommées à cet effet, qu'une double signature soit exigée pour les retraits de fonds. Les demandes d'approvisionnement doivent être traitées le plus rapidement possible. Nous allons vérifier la prise en charge d'une demande d'approvisionnement de caisse et faire une estimation de la durée que peut prendre son traitement.

5.2.2.5. Les risques liés au contrôle des avoirs

Le rapprochement bancaire et le contrôle des existants physiques constituent les principaux éléments du contrôle des avoirs.

5.2.2.5.1. Le rapprochement bancaire

Les risques liés au rapprochement bancaire sont le détournement et fraude, l'omission de certaines opérations, les erreurs d'imputations et la non traçabilité des opérations. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, les rapprochements bancaires doivent être faits tous les mois, et le relevé bancaire doit être rapproché du relevé des opérations enregistrées dans le compte banque tenue par l'entreprise. Pour évaluer le degré de maîtrise de des risques liés au rapprochement bancaire Nous en vérifierons l'exhaustivité et l'exactitude des rapprochements bancaires.

5.2.2.5.2. Le contrôle des existants physiques de la caisse

Lors du contrôle des existants physiques, les risques auxquels l'entreprise est exposée sont la malversation, la fraude, le vol, l'écart entre l'existant physique et le solde du compte caisse sans oublier le cumul de fonctions incompatibles. Pour s'assurer que ces risques sont maîtrisés, la Direction Générale de l'entreprise doit faire l'inventaire physique de la caisse de façon régulière, séparer la fonction de tenue de caisse et de contrôle de caisse. Nous allons vérifier l'exécution de la procédure de contrôle, la nature et la fréquence des contrôles.

5.3. Evaluation des procédures de l'entreprise (forces et faiblesses)

L'appréciation de la fiabilité des procédures de l'entreprise de construction générale se fait à travers leur capacité à réduire au maximum l'impact et la survenance des risques. Nous allons terminer la phase d'analyse des risques en faisant ressortir les forces et faiblesses des procédures. Pour cela, nous avons utilisé le tableau des forces et faiblesses réelles apparentes (TFFA) (annexe n° 4). Après cela, nous évaluerons le contrôle interne pour détecter les risques réels liés aux procédures.

5.3.1. Evaluation du contrôle interne

Nous allons Dans cette étape donner notre opinion sur la qualité des procédures de l'entreprise dans le but de s'assurer qu'elles sont efficaces. Cela se fera à travers une évaluation du contrôle interne qui nous permettra par la suite de faire ressortir les forces et les faiblesses du système.

5.3.1.1. Evaluation des procédures d'achat

Les faiblesses constatées au niveau du cycle des achats découlent directement de la non formalisation des procédures d'achats. Les principales faiblesses sont les suivantes :

- l'établissement de bon de commande n'est pas respecté pour les achats ;
- pas de prévision des dépenses ;
- confusion des fonctions de réception et de magasinage. Les réceptions sont assurées par le magasinier seul sans supervision ;

- non constitution de fichier fournisseurs avec les conditions de qualité, prix et conditions de règlement ;
- non communication aux fournisseurs des spécimens de signature du responsable autorisé à passer des commandes ;
- absence de procédures de vérification des prestations de fournitures d'électricité et d'eau. Les indexes de consommations sont généralement relevés par les agents des fournisseurs d'électricité et d'eau sans la présence d'un représentant de ECG. Ce qui ne permet pas un contrôle correct des quittances de consommations ;
- non définition au niveau du service comptable d'un calendrier de comptabilisation des factures fournisseurs ;
- pas d'archivage des pièces comptables au sein de l'entreprise après comptabilisation.
- pas de fichier créé spécialement pour le suivi des dettes fournisseurs.

5.3.1.2. Evaluation des procédures de trésorerie

Dans cette étape, nous dégagerons les forces et faiblesses liées aux procédures d'encaissement, de décaissements, et des procédures comptables.

5.3.1.2.1. Evaluation des procédures d'encaissements

A l'entreprise de construction générale, il n'existe pas de séparation entre la caisse « recettes » et la caisse « dépense », le principe de séparation des tâches n'est pas respecté, toutes les prestations de l'entreprise ne sont pas facturées, l'archivage des copies des reçu n'est pas exhaustif, l'entreprise ne dispose pas de coffre fort pour sécuriser sa caisse. A travers l'analyse de la grille d'analyse des tâches, nous avons constaté qu'il n'y a pas de séparation des fonctions incompatibles comme la tenue de la caisse et la comptabilisation des dépenses. Le contrôle de la caisse n'est pas fait de façon constante. Nous avons aussi constaté l'approvisionnement de la caisse se fait sans une estimation exacte des dépenses courantes. Aussi, les imputations des opérations ne sont pas faites régulièrement. En ce qui concerne les encaissements par chèque, nous avons constaté que les copies des chèques remis en banque ne sont pas bien conservées.

5.3.1.2.2. Evaluation des procédures de décaissement.

Les principales faiblesses relevées dans cette procédure sont la non annulation des factures réglées, cela peut engendrer un double paiement, le cumul des fonctions incompatibles à savoir la tenue de la caisse et la comptabilisation des dépenses, certaines dépenses n'entre pas de liens avec l'exploitation de l'entreprise, les chèquiers ne sont pas bien conservés. Les forces de la procédure résident dans le fait que tous les décaissements sont autorisés.

5.3.1.2.3. Evaluation des procédures comptables

Les faiblesses relevées au niveau des procédures comptables sont la non séparation des fonctions incompatibles. Cela pourrait favoriser les malversations et les fraudes. Nous avons constaté à travers l'analyse de la grille de séparation des tâches que l'assistant du chef comptable qui est chargé des imputations des opérations de trésorerie, établit les rapprochements bancaires.

5.4. Orientation du manuel de procédures

Nous avons eu un entretien avec le Directeur général de l'entreprise de construction générale afin de définir les orientations du manuel de procédures du cycle d'achat et de trésorerie. Il est le commanditaire de cette mission. Nous avons défini ensemble les objectifs, le contenu et la forme du manuel de procédures.

5.4.1. Objectifs du manuel de procédures

Le manuel des procédures est une description précise et la plus compréhensible possible, l'organisation de la gestion des achats et de la trésorerie, notamment les procédures d'expression des besoins, la sélection des fournisseurs, la passation des commandes, la réception des matières, la comptabilisation et le règlement des factures, les encaissements et les décaissements. Ces procédures seront mises en œuvre pour permettre l'atteinte des principaux objectifs suivants :

- Pour les achats :
 - s'assurer que les achats correspondent aux besoins de l'entreprise ;
 - s'assurer de la qualité des procédures de sélection des fournisseurs ;

- s'assurer que toutes les commandes sont formalisées et autorisées par des personnes habilitées ;
 - S'assurer que les matières livrées sont en conformité avec le bon de commande ;
 - S'assurer de la qualité des procédures de comptabilisation et de règlements des factures des fournisseurs.
- Pour la trésorerie :
- s'assurer que les décaissements s'effectuent uniquement pour les achats autorisés ;
 - s'assurer que les fonds sont bien sécurisés ;
 - s'assurer que les fonds sont disponibles pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie
 - s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité de l'information.

Le manuel de procédure doit formaliser les contrôles à effectuer, identifier les supports de gestion et les intervenants pour chaque procédure mis en place pour garantir la performance de la gestion des achats et de la trésorerie. Aussi, le manuel de procédures doit être un outil pédagogique pour le personnel de l'entreprise et au personnel extérieur en ce qui concerne l'organisation générale du travail. Il permettra également au personnel de disposer d'une source d'informations exhaustives sur les procédures.

5.4.2. Contenu et forme du manuel de procédures

Pour favoriser son application, il est important que le contenu du manuel des procédures soit accessible et compréhensible par tous. Le manuel de procédures comportera les règles et principes de gestion, les objectifs de contrôle interne, le champ d'application et la description de chacune des procédures. Il comportera également des fiches de différentes natures :

- des fiches introductives, elles présenteront ce qu'est le manuel de procédures et mettront en évidence les leçons tirées du passé et les engagements pris pour l'avenir ;
- des fiches d'organisation qui présenteront les informations générales sur le manuel de procédures, les services instructeurs et les bénéficiaires ;

- des fiches « procédures » qui présentent le contenu des différents aspects de la gestion des achats et de la trésorerie en distinguant d'une part les opérations transversales de coordination et de pilotage et d'autre part les différentes phase de l'exécution d'une opération de trésorerie ;
- des fiches « documents d'exploitation » qui constituent des documents utilisés de manière pratique à divers stades de la procédure.

En ce qui concerne la forme, les différentes fiches du manuel de procédures auront un code rappelant leur référence principale, seront paginées et datées. La mention « originale » sera affectée si la procédure est nouvelle ou « mise à jour » si la procédure est ancienne.

5.4.3. Structure du manuel de procédure

La structure du manuel de procédure doit être défini en accord avec le Directeur général afin d'entamer la rédaction des procédures. Nous avons les tableaux ci après pour illustrer les propositions faites au Directeur Général.

Tableau 2: Proposition n° 1 de structure

 <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Procédure :			Mise à jour
	Sous procédure			
	Fonction :			Folio
Réf tâche	Description	Fait par :	Délai	Matérialiser par :

Source : nous même

Tableau 3: Proposition n°2 de structure

 <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Cycle :		Référence :
			Fiche :
		Mise à jour :	
Procédure :			
Opérations	Supports	Intervenants	Description des tâches

Source : nous même

➤ Avantages et inconvénients de la proposition n°1

L'avantage de la première proposition est qu'elle présente les délais d'exécution. Cependant elle semble être un peu surchargée et nécessite un effort supplémentaire de compréhension.

➤ Avantages et inconvénients de la proposition n° 2

La deuxième proposition présente l'avantage d'être moins surchargée et plus compréhensible. Le plus important et prioritaire pour l'agent est d'identifier avec facilité la tâche à exécuter, les intervenants, la manière dont elle est réalisée et les supports permettant sa réalisation. Le Directeur général a choisi la deuxième proposition du fait des avantages qu'elle présente par rapport à la première.

5.4.4. Validation du manuel de procédures

La validation du projet de manuel de procédures s'est faite lors d'une réunion avec la Direction Générale de l'Entreprise de Construction Générale. Nous avons soumis le manuel de procédures à la Direction Générale pour approbation. Les résultats de nos investigations ont été présentés et la Direction Générale a marqué son accord pour que le manuel de procédures soit appliqué.

Conclusion

L'insuffisance du système de contrôle interne de l'Entreprise de Construction Générale réduisait la fiabilité et la qualité des informations produites. Les dirigeants de l'entreprise, ayant pris conscience de ces faiblesses proposés la rédaction des procédures afin de prévenir les actions frauduleuses. Nous avons conçu ce manuel de procédure qui sera mis à la disposition des utilisateurs.

Chapitre 6 : Présentation du manuel de procédures des cycles achats et de trésorerie de l'Entreprise de Construction Générale (ECG)

Le manuel de procédure que nous avons conçu doit être mis à la disposition de ses utilisateurs afin de permettre que des mesures correctives soient prises. La mise à disposition du manuel se fera à travers une publication officielle des résultats de notre mission. Ce chapitre nous permettra d'aborder les aspects liés à la diffusion du manuel de procédures mais aussi d'émettre les recommandations concernant son application.

6.1. Diffusion du manuel de procédures et formation

La diffusion du manuel de procédure sera faite sur support papier. La Direction Générale de l'Entreprise de Construction Générale souhaite conserver la version électronique afin de le mettre en ligne. Cette mesure permettra à l'entreprise d'avoir toujours une copie en cas de perte du manuel de procédure en support papier. Nous avons aussi demandé la liste des personnes devant prendre connaissance du manuel dans le but de leur présenter les procédures rédigées.

6.1.1. Présentation du manuel de procédures

Nous présenterons le manuel de procédures dans cette section. Pour cela nous exposerons l'objet de chaque procédure, le champ d'application, les règles de gestion et les objectifs de contrôle interne.

 <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 1 ACH
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Index des procédures	Septembre 2010

PROCEDURES

INDEX

Expression du besoin

ACH - 01

Agrément des fournisseurs

ACH - 02

Sélection des fournisseurs	ACH - 03
Passation de la commande	ACH - 04
Réception des marchandises	ACH - 05
Comptabilisation et paiement de la facture	ACH - 06

 <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 2 ACH - 01
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Expression des besoins	Septembre 2010

1. OBJET DE LA PROCEDURE

Assurer l'expression des besoins tout en garantissant une gestion saine et rigoureuse.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les opérations d'achat des matières et prestation de service.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que les demandes d'achats établies par les responsables de services expriment des besoins (nature et montant) initialement prévus ou expressément acceptés par la Direction de l'entreprise.

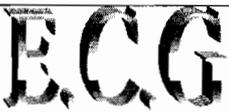
4. REGLES DE GESTION

- L'assistant comptable établit la demande d'achat (DA) (annexe n° 25) à chaque fois qu'un service manifeste le besoin.
- Demande d'achat (DA) doit être soumis à l'approbation du chef comptable. Il doit vérifier si la demande a fait l'objet d'une prévision.

 Entreprise de Construction Générale	Manuel de Procédures	Réf : 3 ACH-01
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Expression des besoins	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports ou fait(s) générateur	Tâches à exécuter	Intervenants
Etablissement, signature et approbation de la demande d'achat	Prévision des achats	- Etablit la DA pré numérotée en trois exemplaires ; - met sa signature sur la DA puis le transmet au Chef comptable ;	L'assistant du chef Comptable
	Budget des achats et DA.	- vérifie que la dépense demandée a fait l'objet d'une prévision ; - appose sa signature après vérification puis remet la DA au Directeur Général pour approbation.	Le Chef Comptable
	Budget des achats et DA.	- Vise sur la DA pour marquer son accord puis procède à la sélection des fournisseurs.	Le Directeur Général

 <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 4 ACH-02
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Agrément des fournisseurs	Septembre 2010

1. OBJET

Agréer les fournisseurs pour assurer le choix optimum des fournisseurs.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous les fournisseurs désirant faire partie de la liste des fournisseurs homologués par l'Entreprise de Construction Générale.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que les critères de sélection définis garantissent la transparence et l'impartialité de la sélection.

4. REGLES DE GESTION

1. La liste des fournisseurs agréés est tenue :

- par article, avec les fournisseurs capables de répondre aux contraintes et aux spécificités exigées ;
- par fournisseur avec les biens et services fournis et toutes informations susceptibles de permettre de mieux définir son activité.

2. La sélection du fournisseur est fondée prioritairement sur les qualifications techniques et sur la notoriété du fournisseur ;

3. Les conditions de sélections doivent faire l'objet d'une large publicité et devront contenir notamment :

- la fiche signalétique du fournisseur (nom, adresses, téléphones etc.) ;
- les biens ou les services offerts ;
- les prix unitaires.

4. Une rubrique observations lors de l'évaluation du fournisseur ;
5. Les manifestations d'intérêt à travers le retrait d'un dossier de candidature sont traitées de manière confidentielle au sein du comité de sélection ;
6. La durée de validité de l'appel à candidature est de quinze (15) jours à compter de la date de parution du 1er communiqué dans la presse ;
7. Le choix du fournisseur doit permettre d'obtenir, le fournisseur le moins disant ;
8. le comité de sélection des fournisseurs est composée de :
 - Le Chef Comptable;
 - le Responsable du Service Commercial;
 - le responsable du Service Production.
9. Le chef Comptable fait office de secrétaire du comité de sélection.

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Support(s) ou faits générateurs	Tâches à effectuer	Intervenants
Élaboration du dossier d'appel d'offre	Budget des achats	- recense les spécifications des achats budgétisés; - confectionne un dossier à renseigner par le Fournisseur	Secrétaire du comité de sélection
Information des fournisseurs	Presse, Journaux	Envoi les annonces d'appel d'offre aux journaux;	Le comité de Sélection
Mise à disposition des dossiers de candidature		Remet le dossier de candidature au candidat.	Le comité de Sélection

Réception des candidatures		<p>Jusqu'à la date limitée fixée,</p> <ul style="list-style-type: none"> - reçoit les candidatures des fournisseurs; - délivre aux fournisseurs un avis de réception. <p>Dès la clôture des réceptions de dossier de candidature,</p> <ul style="list-style-type: none"> - classe les fournisseurs par domaine d'activité; - prépare le cadre de l'analyse des dossiers reçus; - effectue la synthèse des dossiers reçus; - convoque les membres du comité de sélection. 	Secrétaire du comité de sélection
Réunion d'évaluation des dossiers	Dossiers de candidature	<p>L'ouverture des dossiers de candidature se fait au cours d'une réunion du comité de sélection selon des critères prédéfinis.</p> <p>Le comité de sélection établit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un procès verbal d'analyse des candidatures ; - une liste des fournisseurs agréés par activités et par article. 	Le comité de sélection
Publication des résultats	Liste des fournisseurs agréés	<p>soumet au DG la liste pour approbation ;</p> <p>si la liste est approuvée, le DG publie la liste des fournisseurs agréés.</p>	Le président du comité de sélection

	Manuel de Procédures	Réf : 4 ACH-02
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Sélection des fournisseurs	Septembre 2010

1. OBJET

Sélectionner les fournisseurs ayant les meilleures offres pour assurer l'optimisation des achats.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous les fournisseurs agréés par la Direction générale de l'entreprise.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères (qualité, prix, délai de livraison....) définis par la Direction Générale de l'entreprise.

4. REGLES DE GESTION

- Constituer un fichier des fournisseurs agréés ;
- avoir une demande de cotation pré numérotée ;
- avoir un registre « courrier départ », décharger toujours sur le registre ;
- avoir un tableau comparatif pour la sélection des fournisseurs ;

	Manuel de Procédures	Réf : 5 ACH-02
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Sélection des fournisseurs	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Support(s) ou faits générateurs	Tâches à effectuer	Intervenants
Préparation de l'offre	Fichier des fournisseurs Demande de cotation	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte le fichier des fournisseurs agréés. - remplit la demande de cotation dans laquelle se trouve la liste des biens ainsi que leurs références puis le transmet au chauffeur ; 	Le Chef d'atelier
Envoi de la demande de cotation	Demande de cotation	- envoi les demandes de cotation aux fournisseurs ;	Chauffeur
	Registre des offres reçues	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit les offres des fournisseurs ; Enregistre les offres reçues puis les transmet au Chef Comptable ; 	Secrétaire
Choix du fournisseur	Tableau Comparatif Demande de Cotation	<ul style="list-style-type: none"> - choisit le fournisseur qui offre les biens de meilleure qualité, ayant des délais de livraison courts et accordant des modalités de paiement favorables ; - Vise le tableau comparatif avec la mention du choix du fournisseur ; - transmet le tableau comparatif à la secrétaire pour l'établissement du bon de commande 	Le Chef Comptable

E.C.G <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 6 ACH-03
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Passation de la commande	Septembre 2010

1. OBJET

Assurer une meilleure passation des commandes et un bon suivi des achats afin d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les commandes passées à l'entreprise de construction générale.

3. OBJCETIFS DE LA PROCEDURE

La procédure doit s'assurer que les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction.

4. REGLES DE GESTION

Formaliser les bons de commande ;

- avoir une personne chargée d'approuver les bons de commande ;
- avoir un registre de « courrier départ pour enregistrer les transmissions des bons de commande

 Entreprise de Construction Générale	Manuel de Procédures	Réf : 7 ACH-03
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Passation de la commande	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Support (s) ou fait(s) générateurs	Tâches à effectuer	Intervenants
Etablissement du bon de commande	Bon de commande, DA, tableau comparatif	- établit le bon de commande en trois exemplaires ; -transmet le bon de commande au chef d'atelier pour approbation ;	Secrétaire
Approbation et visa du bon de commande	Bon de commande, DA, tableau comparatif.	- procède a un contrôle de conformité du bon de commande et la DA; - vise le bon de commande et le transmet au chef comptable.	Chef d'atelier
		- s'assure que le bon de commande a été édité conformément au choix du fournisseur ; - s'assurer que les conditions de paiement sont mentionnées sur le bon de commande ; - vise le bon de commande puis le remet au Directeur Général ;	Le Chef comptable

		<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle la liasse puis vise le bon de commande ; remet le Bon de commande à la secrétaire 	Le Directeur Général
Enregistrement et transmission du bon de commande au fournisseur		<ul style="list-style-type: none"> -vérifie la signature du chef d'atelier, du chef comptable et du Directeur Général, - enregistre le bon de commande, - classe une copie du bon de commande dans le chrono bon de commande puis classe la demande d'achat dans le chrono demande d'achat. - transmet le deuxième exemplaire au chef d'atelier - envoi le bon de bon de commande au fournisseur. 	La secrétaire

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 8 ACH-04
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Réception des articles	Septembre 2010

1. OBJET

La procédure a pour objet de garantir la conformité des articles livrés par rapport au bon de commande

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à tous les biens et services reçus à l'entreprise de construction générale conformément aux commandes effectuées.

3. OBJECTIF DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit permettre de s'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une commande et que la livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux stipulations de la commande.

4. REGLES DE GESTION

- faire un rapprochement du bon de commande avec le bon de livraison ;
- émission systématique d'un bon de réception pré numéroté ;
- les réceptions des livraisons se font des lieux définis ;
- séparer des fonctions achat et réception.

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures	Réf : 9 ACH-04
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Réception des articles	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Support (s) ou fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
<p>Contrôle de quantité et de la qualité des articles</p> <p>Réception des articles</p>	<p>Copie du bon de commande ; bon de livraison (BL)</p> <p>Copie du bon de commande, bon de livraison et bon de réception</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compare le Bon de commande présenté par le livreur et celui transmis par le chef d'atelier; - informe le chef d'atelier en cas de non-conformité pour régularisation du BC ; - Vérifier la conformité technique de la livraison ; - Constate en cas de non-conformité technique les motifs et les notifie sur le Bon de livraison ; - Réceptionne les articles livrés. - établit le bon de réception qu'il signe et fait signer par le chef d'atelier. - remet le troisième exemplaire au livreur ; - vise le bon de livraison du livreur. - remplit la fiche de mouvement de stock pour augmenter le stock entré ; - joint les copies du bon de réception et du bon de livraison à la fiche qu'il remet à la comptabilité pour classement. 	<p>L'assistant du chef d'atelier</p>

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 9 ACH-05
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Comptabilisation et règlement des factures	Septembre 2010

1. OBJET

La procédure à pour objet la comptabilisation et le règlement des factures

2. CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique à toutes les factures d'achats reçues des fournisseurs sur la base des commandes passées.

3. OBJECTIFS DE LA PROCEDURE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement corrects et dans des délais raisonnables ;
- les dettes dues aux fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels ;
- seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlements ;
- les risques de double règlement sont inexistantes ;
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes des fournisseurs concernés.

4. REGLES DE GESTION

- désigner un responsable chargé de la réception des factures ;
- comptabiliser les factures de façon chronologique ;
- régler les factures en tenant compte des échéances et des priorités.

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures	Réf : 10 ACH-05
	Gestion des Achats	Mise à jour :
	Comptabilisation et règlement des factures	Septembre 2010

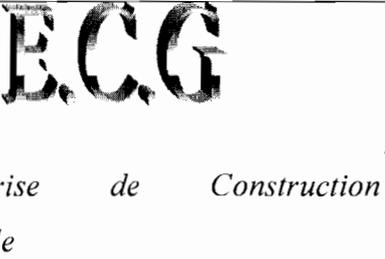
5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports ou fait (s) générateur	Taches à exécuter	Intervenants
Réception de la facture	Facture	<ul style="list-style-type: none"> - prendre la facture - enregistrer la facture dans le registre des « courriers arrivés » - transmettre la facture l'assistant du chef comptable pour comptabilisation 	Secrétaire
Comptabilisation de la facture	Facture, copie du bon de livraison et Bon de réception	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit la facture du fournisseur ; - vérifie l'existence et la conformité des pièces jointes par rapport à la facture ; - mettre l'imputation comptable sur la facture ; - comptabilise la facture dans le compte du fournisseur concerné ; - remet la facture au chef comptable pour validation de l'écriture comptable ; 	Assistant du chef comptable
Validation de la comptabilisation	Facture, BL, BR	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie l'exactitude de l'écriture comptable ; - valide l'opération dans l'application ; 	Chef Comptable
Règlement de la facture	Facture, BL, BR	<ul style="list-style-type: none"> - remplit le chèque puis le transmet au Directeur Général pour signature ; 	
		<ul style="list-style-type: none"> - vérifie que l'échéance de la facture est arrivée ; 	Directeur Général

		- signe le chèque puis le retourne au chef comptable ;	
		<ul style="list-style-type: none"> - appel le fournisseur pour le paiement; - vérifie l'identité de celui qui doit retirer le chèque ; - enregistre le numéro du chèque et les références de l'identité du celui qui est chargé du retrait dans le registre des « chèques remis » - met le cachet « payé » sur la facture. - classe la facture dans le chrono des factures réglées. 	Chef comptable

	Manuel de Procédures	Réf : 1 TRESO
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Index des procédures	Septembre 2010

Gestion de la caisse	TRESO - 01
Approvisionnement de la caisse	TRESO - 02
Encaissement des créances	TRESO - 03
Paiement des factures par banque	TRESO - 04
Paiement des factures par caisse	TRESO - 05
Gestion des comptes bancaires	TRESO - 06

	Manuel de Procédures	Réf : 2 TRESO – 01
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Gestion de la caisse	Septembre 2010

1. OBJET

La procédure a pour objet d'assurer le bon fonctionnement de la caisse en garantissant la gestion saine et rigoureuse.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à toutes les opérations de tenue, de conservation des valeurs et de contrôle de la caisse.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les actifs de la caisse sont bien protégés
- les risques de détournement par la création de dépenses fictives, création de documents de paiement sont maîtrisés;
- les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables ;
- le système de contrôle périodique des existants en caisse est mis en place.

4. REGLES DE GESTION

- la caissière tient la caisse pour financer les menues dépenses éligibles ;
- un brouillard de caisse est édité à l'enregistrement chronologique et quotidien de toutes les opérations d'entrées et de sortie de fonds ;

	Manuel de Procédures	Réf : 3 TRESO - 01
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Gestion de la caisse	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports ou faits générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Suivi des opérations de la caisse	Brouillard de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Fait l'état des valeurs détenues en caisse ; - joint le brouillard de caisse ; - transmet au Chef comptable le brouillard de caisse et les espèces ; 	Assistant du chef Comptable
	Journal de caisse Brouillard de caisse, Procès verbal	<ul style="list-style-type: none"> - édite le journal de caisse ; - fait le comptage physique des espèces en caisse ; - rapproche les soldes théoriques des soldes en caisse ; - rédige le PV de caisse ; - signe avec l'assistant ; - remet les éléments de contrôle au caissier ; 	Chef Comptable
	Copie du brouillard de caisse, copie du journal de caisse, classeur « inventaire de caisse »	<ul style="list-style-type: none"> - récupère les pièces contrôlées ; - fait une copie du brouillard et du journal de caisse qu'il joint au PV de caisse ; - classe le tout dans le chrono « inventaire de caisse » 	Assistant du chef Comptable

E.C.G <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 4 TRESO - 02
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Approvisionnement de la caisse	Septembre 2010

1 OBJET

Assurer l'approvisionnement de la caisse de l'entreprise pour assurer son fonctionnement de façon régulière.

2 CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure s'applique à chaque fois que le niveau des encaisses atteint trente mille francs (30000)

3 OBJCETIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que l'approvisionnement est autorisé par des personnes habilitées ainsi que les risques de détournement sont faibles.

4 REGLES DE GESTION

- Le niveau d'approvisionnement de la caisse est fixé à cent mille (100000) Francs ;
- La différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que la caisse soit exacte. En cas d'écart, les justificatifs doivent être fournies ;
- Un arrêté de la caisse est fait avant tout réapprovisionnement par la caissière
- La caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées.

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures	Réf : 4 TRESO – 02
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Approvisionnement de la caisse	Septembre 2010

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports ou faits générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Arrêté de la caisse	Brouillard de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - arrête la caisse en fin de journée, faisant le point de l'encaisse détenue, des entrées et sorties ; - inscrit dans le brouillard de caisse : la date d'arrêté, le libellé « Arrêté de caisse », la solde des espèces en caisse dans la colonne « Recettes » ; - remplit la fiche d'arrêté de caisse comprenant : date d'arrêté, solde initial de la caisse, montant de l'approvisionnement reçu, montant des autres recettes effectuées sur la caisse, total des recettes, montant des dépenses justifiées, solde théorique en caisse ; - calcul 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 Chef comptable 	La caissière
Contrôle des pièces par le Chef comptable	Arrêté de caisse, brouillard de caisse,	- contrôle la caisse sur la base de la fiche d'arrêté préparée par la caissière, du journal de caisse, des pièces de caisse et des espèces en caisse.	Le chef comptable
		- contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de l'approvisionnement, autres recettes, sous total dépenses justifiées, soldes théorique, solde en caisse.	

		<ul style="list-style-type: none"> - valide l'arrêté s'il est conforme en signant la fiche d'arrêté : date, nom, signature ; - transmet les documents à l'assistant pour préparer l'ordre de paiement 	
Etablissement de l'ordre de paiement		<ul style="list-style-type: none"> - établit un ordre de paiement au nom de l'assistant ; - transmet l'ordre de paiement au Directeur général pour signature 	L'assistant
Signature de l'ordre de paiement	Ordre paiement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie l'ordre de paiement ; - signe l'ordre de paiement ; - transmet l'ordre de paiement signé au Chef comptable 	Le Directeur général
	Ordre de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure que le DG a signé l'ordre de paiement ; - contresigne l'ordre de paiement ; - transmet l'ordre de paiement au Directeur général 	Le Chef comptable
Etablissement et signature du chèque	chèque	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit l'ordre de paiement ; - fait établir le chèque par sa secrétaire ; - signe le chèque et le transmet au chef comptable. 	Le Directeur Général
Enregistrement du chèque par le comptable	chèque	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dans le brouillard de banque ; - copie le chèque, y inscrit l'objet du chèque ; - mentionne l'objet du paiement et la date de transmission du chèque ; - remet le chèque à la caissière 	Le chef comptable
Encaissement du chèque et enregistrement	Chèque	<ul style="list-style-type: none"> - encaisse le chèque ; - enregistre l'encaissement dans le brouillard de caisse. 	La caissière

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 5 TRESO – 03
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Encaissement des créances	Septembre 2010

1. OBJET

Assurer les encaissements des factures client

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

La procédure est applicable à tous les encaissements liés aux prestations de services fournies par l'entreprise.

3. OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement de recettes sont nulles ou minimales ;
- les recettes réalisées sont correctement évaluées ;
- les recettes sont enregistrées sur la bonne période ;
- les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.

4 REGLES DE GESTION

- les chèques doivent être barrés et libellés au nom de l'entreprise ;
- les chèques reçus et non barrés doivent l'être immédiatement au moment de la réception ;
- les titres de paiement reçus sont systématiquement rapprochés des pièces justificatives correspondantes.

- les chèques reçus doivent être immédiatement déposés à la comptabilité pour encaissement.
- les chèques sont remis à l'encaissement le plus rapidement possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures		Réf : 7
	Gestion de la trésorerie		TRESO – 03
	Encaissement des créances		Mise à jour :
	Sous procédure n° 1	Encaissement par chèque	Septembre 2010

5. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports et fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Enregistrement du chèque encaissé	Chèque, bordereau d'encaissement	<ul style="list-style-type: none"> - recherche la facture client réglé; - vérifie la conformité du montant du chèque avec la facture ; - fait une copie du chèque sur le quel il précise les factures qui sont réglées par le chèque ; - enregistre le règlement dans le journal banque ; - classe une copie dans le chrono banque - établit un bordereau de remise à l'encaissement qu'il signe et transmet au chef comptable ; 	L'assistant
Vérification et remise à l'encaissement	Chèque, bordereau d'encaissement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie que tous les chèques reçus ont été remis à l'encaissement ; - remet le bordereau de remise de chèque à l'assistant pour dépôt à la banque. 	Le chef comptable
Comptabilisatio	Chrono «	- classe le bordereau de remise avec	L'assistant

n de l'opération	chèques encaissés »	les copies de chèque ;	
------------------	------------------------	------------------------	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures		Réf : 8
			TRESO – 03
	Gestion de la trésorerie		Mise à jour : Septembre 2010
	Encaissement des créances		
Sous procédure n° 2	Encaissement en espèces		

Opérations	Supports et fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Réception des espèces pour encaissement	Espèces pièces de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - réceptionne les espèces ; - vérifie la conformité du montant du règlement avec la facture ; - établit un bordereau d'encaissement en espèce visé par le client et par lui – même ; - remet l'original au client et garde une copie pour l'entreprise ; - constate l'entrée en caisse dans son cahier de suivi des mouvements de caisse et dans le journal de caisse ; - transmet la pièce de caisse au chef comptable 	L'assistant
Enregistrement de l'opération	Pièces de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre l'opération dès la réception des pièces ; - établit un bordereau de remise à l'encaissement, selon les mêmes procédures décrites pour les encaissements par chèque. 	Le chef comptable

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 9 TRESO – 04
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour :
	Paiement des factures par chèque	Septembre 2010

1. OBJET

La procédure a pour objet de régler les factures en contrepartie des fournisseurs livrées ou des prestations effectuées par chèque.

2 CHAMP D'APPLICATION

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

3 OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure doit donner l'assurance que :

- tous les paiements sont autorisés par des personnes habilitées ;
- les enregistrements des factures et des paiements sont exhaustifs ;
- les risques de détournement sont minimes ;
- il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles.

4 REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;
- les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » ;
- les factures doivent toujours portées le numéro du bon de commande correspondant ;
- les factures de montants inférieurs à cent mille (100000) Francs sont réglées par la caisse ;

Toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures	Réf : 10 TRESO – 04
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour : Septembre 2010
	Païement des factures par chèque	

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports et fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Points des factures en instance	Facture en instance	<ul style="list-style-type: none"> - fait la situation des factures en instance de règlement - transmet les factures au directeur général 	L'assistant
Choix des factures à payer	Factures à payer, ordre de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle les factures, les BC et les BL ; - décide des factures à mettre en paiement en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures à l'entreprise ; - vise les factures éligibles au paiement ; - transmet les factures à régler à l'assistant du chef comptable pour l'établissement des ordres de paiement. 	Directeur général
Etablissement des ordres de paiement	Ordre de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - regroupe les factures par fournisseurs ; - établit un ordre de paiement au nom de chaque fournisseur ; - transmet les factures et les ordres de paiements au Chef comptable. 	L'assistant
Signature des ordres de paiement	Ordre de paiement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie la cohérence des montants des factures et des ordres correspondants ; - vérifie les montants en chiffres et en lettre, nom du bénéficiaire, imputation budgétaire des ordres 	Le chef comptable

		<p>de paiement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - signe les ordres de paiement et transmet le dossier au DG 	
Signature des chèques	chèques	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit les ordres de paiement - fait établir les chèques ; - transmet les chèques au chef comptable. 	Le Directeur Général
Paiement des fournisseurs	Bordereau de remise de chèques, brouillard de banque	<ul style="list-style-type: none"> - enregistre les chèques dans le brouillard de banque ; - prépare les bordereaux de remise de chèque avec photocopies des chèques ; - règle les fournisseurs contre décharges des bordereaux de remise de chèques ; - met le cachet de paiement sur les factures réglées et mentionne la date de paiement et la référence du chèque de paiement ou de l'ordre de virement ; - joint l'original du bordereau à la facture réglée ; - classe les factures réglées avec toutes les pièces dans le chrono « banque » correspondant. 	Le chef comptable

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 11 TRESO – 05
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour : Septembre 2010
	Paiement des factures par espèces	

1 OBJET

La procédure a pour objet de régler les factures reçues par l'entreprise.

2 CHAMP D'APPLICATION

La procédure s'applique pour le règlement en espèces des fournisseurs.

3 OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

La procédure vise à s'assurer que :

- les paiements sont autorisés par la direction générale ;
- les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement sont nulles ou minimales ;
- les dépenses réalisées sont correctement évaluées ;
- les paiements sont enregistrés sur la bonne période ;
- les dépenses sont correctement comptabilisées ;
- les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.

4. REGLES DE GESTION

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;

- les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » ;
- les factures doivent toujours porter le numéro du bon de commande correspondant ;
- les factures de montants inférieurs à cent mille (100000) Francs sont réglées par la caisse ;

Toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

 Entreprise de Construction Générale	Manuel de Procédures	Réf : 12 TRESO – 05
	Gestion de la trésorerie	
	Paiement des factures par espèces	Mise à jour : Septembre 2010

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports et fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Regroupement des factures à régler	Factures à régler	<ul style="list-style-type: none"> - regroupe les factures à régler suivant les dates d'échéances - transmet les factures avec la mention « pour visa » au Directeur Général 	Le chef comptable
Contrôle des factures	Facture à régler	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure que les dates d'échéances des factures sont arrivées ; - vise les factures à régler ; - transmet les factures à l'assistant. 	Directeur générale
Paiement des fournisseurs	Brouillard de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - prépare les pièces de caisse ; - paye les factures des fournisseurs contre acquittement des factures ; - appose le cachet « payé » sur la facture ; - enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - classer les factures réglées dans le chrono de caisse 	L'assistant

ECG <i>Entreprise de Construction Générale</i>	Manuel de Procédures	Réf : 13 TRESO – 06
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour : Septembre
	Gestion des comptes bancaires	2010

1. OBJET

La procédure a pour objet de permettre un suivi des opérations bancaires et de rapprocher les relevés bancaires des comptes banques tenus par l'entreprise.

2. CHAMP D'APPLICATION DE LA PROCEDURE

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

3. OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE

La procédure permet de s'assurer :

- de la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux des comptes banque tenue par l'entreprise et les éléments contenus des relevés de comptes des banques ;
- de la revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Général ;
- que les comptes de trésorerie sont régulièrement analysés et justifiés et que toutes opérations bancaires non autorisées ou anormales sont rapidement détectées.

4. REGLES DE GESTION

- Le DG et le chef comptable sont les seuls signataires autorisés à engager les dépenses ;
- Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire;
- l'assistant du chef comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants.

- chaque journal de banque est arrêté mensuellement par l'assistant du chef comptable et contrôlé par le chef comptable.
- Un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par l'assistant du chef comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<h1 style="margin: 0;">E.C.G</h1> <p style="margin: 5px 0;"><i>Entreprise de Construction Générale</i></p>	Manuel de Procédures	Réf : 14 TRESO – 06
	Gestion de la trésorerie	Mise à jour : Septembre
	Gestion des comptes bancaires	2010

5 DESCRIPTION DE LA PROCEDURE

Opérations	Supports et fait (s) générateurs	Tâches à exécuter	Intervenants
Etablissement de l'état de rapprochement	le relevé bancaire à la date de rapprochement le journal de banque de la période l'état de rapprochement bancaire du mois précédent	<ul style="list-style-type: none"> - pointe sur le relevé bancaire édité par la banque, sur le journal de banque tenu par l'entreprise, les écritures inscrites sur le relevé bancaire et qui trouvent leur correspondant sur le journal de banque du mois précédent dans la partie droite «débit passés dans nos livres et non crédités par la banque » ; - faire les ajustements nécessaires de sorte que les soldes soient égaux et contraire ; - indique le mois pour lequel est effectué le rapprochement bancaire ; - signe l'état de rapprochement bancaire et le remet au Chef comptable 	L'assistant
Vérification de l'état de rapprochement et régularisation	L'état de rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie que l'état de rapprochement est bien fait. - valide le rapprochement bancaire ; 	Le chef comptable

		- passe les écritures de régularisation ; - remet l'état de rapprochement à l'assistant comptable pour classement dans le chrono « état de rapprochement bancaire »	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

6.1.2. Formation

Pour une parfaite mise en œuvre du manuel de procédure, il s'avère nécessaire de former les utilisateurs pour permettre à ceux-ci d'avoir une meilleure compréhension du document. Pour cela, une formation à l'utilisation du manuel de procédure doit être dispensée à ces principaux concernés.

6.2. Recommandations

Nous ne pouvons pas terminer nos travaux sans adresser des recommandations aux principaux acteurs du processus de gestion des achats et de la trésorerie de l'entreprise de construction générale. Ces recommandations permettront d'assurer une mise en œuvre effective du manuel.

Pour ce faire, nous recommandons à l'entreprise de construction générale de renforcer son système d'information afin d'assurer une fluidité des informations entre les différents services. Aussi, elle devra acquérir un logiciel de gestion de la comptabilité. Elle doit également se doter d'un coffre fort afin de sécuriser ses actifs.

Par ailleurs, l'entreprise de construction générale doit veiller à ce que ces procédures soient constamment mises à jour. Ces mises à jour pourront être motivées par des changements dans la structure, des modifications des procédures et systèmes dans le but d'améliorer les procédures existantes pour faire face à des situations nouvelles.

Conclusion

La conception de manuel de procédure pour l'entreprise de construction générale répond à un besoin réel de réorganisation de l'entreprise. Sa conception a été faite de telle sorte que sa compréhension soit aisée pour tous les utilisateurs. De plus, ce manuel sera mise à jour pour garantir la constance de son efficacité.

Conclusion de la Deuxième partie

La deuxième partie de notre étude consacrée à la présentation de l'entreprise de construction générale et à la conception de son manuel de procédures de la gestion des achats et de la trésorerie nous a permis d'appréhender les différentes étapes de conception d'un manuel de procédure.

Nous avons également dans cette partie identifiée les risques pouvant mettre en péril à survie de l'entreprise.

En ce qui concerne l'élaboration du manuel de procédure des cycles achat et trésorerie, nous avons procédé à l'inventaire puis à l'évaluation des procédures existantes afin de déceler les dysfonctionnements du système de contrôle interne. Nous avons en fin, proposé des dispositifs pour la résolution de ces dysfonctionnements.

Nous avons proposé ensuite un manuel de procédure adapté à la gestion des achats et de la trésorerie de l'entreprise de construction générale. Cet outil permettra à l'entreprise de mieux gérer ses procédures d'achat et de trésorerie.

Nous avons également insisté sur son application dans la mesure où il ne sert à rien de disposer d'un manuel s'il n'est pas appliqué.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'Entreprise de Construction Générale (ECG), comme toute autre entreprise, a besoin de moyens pour atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité. Pour se faire, plusieurs facteurs et acteurs sont à considérer. Le préalable de ces facteurs est l'organisation de l'entreprise.

En effet, l'organisation d'une entreprise commence par le recensement des fonctions nécessaires à son fonctionnement. L'absence d'une fonction se traduit par un dysfonctionnement. Selon les circonstances, certaines sont plus importantes que d'autres, mais toutes doivent être présentes. C'est du regroupement de ces fonctions au sein de l'entreprise que résulte l'organisation.

L'organisation consiste donc à combiner les ressources existantes de l'entreprise ; humaines, matérielles et financières de façon à permettre l'obtention de la performance la plus élevée.

Toute entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle. La stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture influencent l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

Selon les théoriciens du management, la mise en place des procédures efficaces doit être une préoccupation majeure, car elle est désormais nécessaire pour assurer la performance de l'entreprise. La négligence de celle-ci constitue une entrave pour son développement. C'est dans ce cadre que Peter Drucker dit : « la meilleure structure de l'entreprise ne garantira pas les résultats et la performance. Mais une mauvaise structure est la garantie de la non performance. Tout ce qu'elle produit c'est de la friction et de la frustration. La mauvaise structure met le projecteur sur les faux problèmes et aggrave les disputes non pertinentes. Elle met l'accent sur les faiblesses et affaiblit plutôt que de renforcer la performance. La bonne structure organisationnelle est donc un pré requis à la performance.

Le manuel de procédures permet donc à l'entreprise un bon déroulement de ses activités et facilite les travaux lors des contrôles des auditeurs.

Il peut contribuer de façon directe au développement de l'entreprise de construction générale. Seule sa mise en pratique stricte est à la base d'un système organisationnel constructif. Les procédures doivent être respectées. Même le Directeur pour prendre une

décision, doit suivre les procédures. Le non respect de ces nouvelles procédures peut perturber le fonctionnement normal de l'entreprise et la mettra en danger.

Cette étude avait pour objectif de montrer au dirigeant de l'entreprise l'importance d'un manuel de procédures et son utilité pour atteindre son objectif de pérennité. A l'issue de ce travail, notre constat est que si l'entreprise arrive à respecter ce manuel de procédures, les décisions de la direction seront respectées et appliquées, les performances et l'efficacité opérationnelles seront améliorées, les comptes annuels seront réguliers, sincères et donneront une image fidèle du résultat des opérations, les actifs de l'entreprise seront sauvegardés.

Il faut noter que le manuel de procédures n'est pas figé. Il doit être régulièrement mis à jour par des notes qui les complètent ou en modifiant quelques aspects à partir de l'évolution de la structure et de ses activités.

Pour la bonne exécution des procédures, il est recommandé de rendre disponibles les moyens d'action. En effet, le personnel de l'entreprise participera à des formations sur l'application de ces procédures car le respect des procédures dépend de la compétence du personnel. Aussi, le manuel de gestion sera disponible sur le réseau intranet de l'entreprise. De ce fait, le Dirigeant de l'entreprise de construction générale doit donc changer la manière dont l'entreprise est gérée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne du cycle achat et trésorerie

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Annexe 3 : Guide d'entretien

Annexe 4 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Annexes 5 : Tableau d'identification des dispositifs spécifiques des maîtrise des risques

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

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

Annexes 8 : Flow- chart sur l'encaissement des créances

Annexe 9 : Flow- chart sur le paiement des factures par banque

Annexe 10 : Flow- chart sur le paiement des factures par caisse

Annexe 11 : Flow – chart sur la gestion des comptes bancaires

Annexe 12 : Flow- chart sur l'expression des besoins

Annexe 13 : Flow- chart sur la sélection des fournisseurs

Annexe14 : Flow- chart sur la passation de la commande

Annexe 15 : Flow- chart sur la réception des articles

Annexe16 : Flow- chart sur la comptabilisation et paiement des factures

Annexe 17 : Bon de caisse

Annexe 18 : Bon de commande

Annexe 19 : Bon de livraison

Annexe 20 : Bon de paiement de chèque

Annexe 21 : Fiche d'imputation comptable

Annexe 22 : Ordre de paiement

Annexe 23 : Reçu de versement de chèque

Annexe 24 : Reçu de versement espèces

Annexe 25 : Demande d'Achat

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie

Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- B. S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**
- C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaires de contrôle interne		Entité auditée : ECG		Folio : 1/3	
		Auditeur :		exercice	
		Date :			
		Rubrique : Encaissement			
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - prés endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ?			X		
2. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ?			X		
3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X			
4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?			X		
5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?			X		

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée :			Folio : 1/3	
	Auditeur :				
	Date :			exercice	
Rubrique : Encaissement					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
6. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?		X			
7. S'assure t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		N/A			
8. Les effets remis à l'escompte sont-ils : - comptabilisés ? - rapprochés régulièrement des banques ?		X			
9. Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ?		X			
10. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ?		X			
11. Les encaissements effectués par les représentants sont-ils contrôlés régulièrement ?			X		

Questionnaire du contrôle interne	Entité audité :				Folio : 2/3
	Auditeur :				
	Date :				Exercice
Rubrique : Encaissement					
Objectifs de contrôle :					
B. S'assurer que les encaissements et enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ?		X			
2. Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
3. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		X			
4. Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ?			X		

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée :			Folio : 3/3	
	Auditeur :				
	Date :			Exercice	
Rubrique : Encaissement					
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		N/A			
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ?		X			
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		X			
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?		X			
5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?		X			
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?		N/A			
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		N/A			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle trésorerie

Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- D. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive**
- E. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles**
- F. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes**

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaire du contrôle interne	Entité audité : ECG			Folio : 1/3
	Auditeur :			
	Date :			Exercice :
Rubrique : Décaissement				

Objectifs de contrôle :

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

Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		N/A			
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X			
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X			

Questionnaire du contrôle interne	Entité audité : ECG		Folio : 2/3
	Auditeur :		
	Date :		exercice
Rubrique : Décaissement			

Objectifs de contrôle :

B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles

Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?		X N/A			
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?		X			

Questionnaire du contrôle interne	Entité audité : ECG			Folio : 3/3	
	Auditeur :				
	Date :				
Rubrique : Décaissement			Exercice :		
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?			X		
2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ?		X			
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ?		N/A N/A			
4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?		X			
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG			Folio : 1/6	
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Expression du besoin			Exercice	
Objectifs de contrôle : s'assurer que les demandes d'achat expriment les besoins initialement prévus ou expressément acceptés par la Direction de l'entreprise.					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Expression des besoins					
Les besoins font-ils l'objet de prévision ?		X			
Les besoins sont-ils exprimés sur des imprimés pré numérotés ?		X			
Les DA sont-elles établies par les personnes habilitées ?		X			
Les DA sont-elles autorisées par les personnes habilitées ?		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG			Folio : 2/6	
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Sélection des fournisseurs			Exercice	
Objectifs de contrôle : s'assurer que le choix des fournisseurs est effectué conformément aux critères (qualité, prix et délai de livraison) définis par la direction générale de l'entreprise.					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Sélection des fournisseurs					
Existe-t-il une liste de fournisseurs (fichier) ?			X		
Le choix des fournisseurs est-il formalisé ?		X			
Le choix est-il réalisé par une personne indépendante de l'initiateur de la demande ?			X		
La procédure de sélection est-elle efficace ?		X			
Des informations sur la capacité des fournisseurs à satisfaire les besoins d'ECG en biens sont-elles disponibles ?		X			
Ces informations sont-elles fiables et mises à jour ?		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG			Folio : 3/6	
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Passation de commande			Exercice	
Objectifs de contrôle : s'assurer que les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction.					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Passation de commande					
Y'a-t-il contrôle et approbation des commandes ?			X		
Sont-elles placées auprès des fournisseurs autorisés et sélectionnés en fonction de critères prédéterminés ?		X			
Font-elles l'objet de relance en cas de retard ?		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG		Folio : 4/6		
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Réception des articles		Exercice		
Objectifs de contrôle : s'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une commande et que la livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux stipulations de la commande.					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Réception des articles					
Les réceptions sont assurées par des personnes indépendantes chargées du contrôle qualité et quantité ?			X		
Ces personnes sont-elles préalablement informées des commandes ?		X			
Le service comptable est-il systématiquement averti des réceptions effectuées ?			X		
Les réceptions sont-elles matérialisées par un document ?		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG		Folio : 5/6		
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Traitement des Factures		Exercice		
Objectifs de contrôle : s'assurer que les factures des fournisseurs reçues sont bien traitées et que les contrôles nécessaires ont été effectués					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Traitement des factures (contrôle)					
Le service comptable est-il avisé de l'arrivée des factures des fournisseurs ?		X			
Les factures sont-elles affectées d'un numéro d'ordre séquentiel ?					
Les factures reçues sont-elles vérifiées quant aux quantités, prix unitaire prix TTC ?			X		
Indique-t-on en même temps les dates de réception des factures ?		X			
Les rapprochements suivants sont-ils effectués :					
- bon de commande BC / bon de livraison BL / bon de réception BR ?		X			
- facture / BC / BL / BR ?					
Existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation et paiement ?					
		X			

Annexe 1 : Questionnaire du contrôle interne du cycle achat

Questionnaire du contrôle interne	Entité auditée : ECG		Folio : 6/6		
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : Comptabilisation et paiement des factures		Exercice		
Objectifs de contrôle : s'assurer que les factures des fournisseurs reçues sont bien comptabilisées et réglées.					
Questions	Réf Diag.	Oui N/A	NON	Commentaires	Réf
Comptabilisation : enregistrement / paiement.					
Existe-il des personnes habilitées à autoriser les factures pour comptabilisation et paiement ?		X			
Le service comptabilité tient-il un registre des réceptions et de retours ou réclamation pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus ?			X		
Le journal achat est-il rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamation pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?		X	X		
Les BR sont-ils joints aux factures et avoir pour éviter leur double enregistrement ?		X			
La totalisation des journaux achats est-elle régulièrement vérifiée ?			X		
La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?		X			
Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour vérifier les erreurs d'imputation		X			

éventuelles ? Les factures et leurs pièces justificatives sont-elles annulées après leur règlement ?		X			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2: Grille de séparation des tâches du cycle trésorerie

Questionnaire de contrôle interne	Entité auditée : ECG		Folio	
	Auditeur :			
	Date :			
	Rubrique : Trésorerie		exercice	
Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles				
Fonctions	Personnes Concernées			
	DG	SDG	ASCC	CC
Tenue de la caisse encaissement			X	
Tenue de la caisse décaissement			X	
Détention de titres				X
Détention de chèques reçus (encaissements)	X			
Autorisations d'avances aux salariés	X			
Détention des carnets de chèques	X			
Préparation des chèques			X	
Approbation des pièces justificatives				X
Signature des chèques	X			
Envoi des chèques		X		
Tenue du journal de trésorerie				X
Annulation des pièces justificatives			X	
Liste des chèques reçus au courrier		X		
Dépôts en banque de chèques ou d'espèces			X	
Tenue des comptes clients				X
Tenue des comptes fournisseurs				X
Réception des relevés bancaires			X	
Préparation des rapprochements de banque			X	
Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie				X
Accès à la comptabilité générale				X
Ténue du journal des ventes				X
Préparation des décomptes et factures clients			X	

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches du cycle achat

Questionnaire de contrôle interne	Entité audité : ECG					Folio
	Auditeur :					
	Date :					
	Rubrique : Achats					exercice
Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles						
Fonctions	Personnes Concernées					
	DG	SDG	CC	ASCC	CA	Ouvriers
Emission des demandes d'approvisionnement		X				
Approbation des demandes d'approvisionnement		X				
Etablissement des commandes	X					
Autorisation des commandes	X					
Réception des marchandises						X
Comparaison commande – facture				X		
Comparaison BC / BR					X	
Comparaison bon de réception – facture				X		
Imputation comptable				X		
Enregistrement au journal des achats			X			
Enregistrement aux comptes fournisseurs			X			
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels			X			
Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif			X			
Préparation des chèques				X		
Signature des chèques	X					
Envoi des chèques			X			
Enregistrement des décaissements			X			

Annexe n° 3 : Guide d'entretien

Questions	Cibles	Service ciblé
En quoi les informations sur la trésorerie vous intéressent ?	CC, ASCC	SC
Quelles sont les procédures de trésorerie de l'entreprise ?	CC, ASCC, CAI	SC
Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?	CC	SC
En quoi consiste votre travail ?	CC, ASCC, CAI	SC
Quel est le résultat visé ?	CC, ASCA, CAI	
Pouvez- vous nous décrire les principales tâches de chaque procédure ?	CC	SC
Quels sont les supports utilisés pour l'exécution des tâches ?	CC	SC
D'où proviennent les informations que vous recevez ?	CC	Tous les services
Quand sont-elles disponibles ?	CC	Tous les services
Vérifier vous l'exactitude des informations reçues ?	CC, ASCC, CAI	Tous les services
Quels sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?	CC, ASCC	Tous les services
Quels sont les contrôles prévus ?	CC	Tous les services
Quelle appréciation faite- vous du système de collecte de recettes ?	CC, ASCC, CAI	Tous les services
En quoi les informations sur les achats vous intéressent ?	CA, CC, DG	Tous les services
Quelles sont les procédures des achats de l'entreprise ?	DG	SC, DG
Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?	CC, DG	SC, DG

Annexe n° 4 : Tableau des Forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes des encaissements

Opérations		Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa				Opinion	Commentaire
Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	F/ f	Conséquence	Degré de confiance		
Emission des factures	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures sont systématiquement émises pour chaque prestation ; - s'assurer que les factures émises sont vérifiées ; 	<ul style="list-style-type: none"> - prestation non facturée ; - non-conformité de la facture - erreur de saisie 	<ul style="list-style-type: none"> - responsabiliser un agent pour l'émission des factures et un autre pour la vérification de ces créances - avoir un modèle de facture prédéfinie ; - sauvegarder ce modèle sur différents supports ; - avoir un logiciel de gestion de la clientèle. 	F	- toutes les prestations fournies sont facturées ;	Elevé	- le chef comptable veille à ce que les factures soient correctement établies au nom du client ;
Transmission des factures	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les factures sont effectivement transmises - vérifiées 	<ul style="list-style-type: none"> - omission et non recouvrement des certaines factures - absence de traçabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un registre « courrier départ » (spécifiant le numéro d'ordre etc.) - remettre la facture contre décharge ; 	F	- les factures émises parviennent au client ce qui favorise les recouvrement	Elevé	- le chef comptable s'assure que les factures ont été transmises par téléphone
Réception des encaissements	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les recettes sont 	<ul style="list-style-type: none"> - détournement par manipulation des 	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une procédure 	f	- mauvaise gestion de la	Elevé	- unicité de la caisse ;

	<p>sécurisées ;</p> <p>- s'assurer que les risques de perte sont nuls</p>	<p>comptes de recette ;</p> <p>- des erreurs ou omission des recettes dans l'enregistrement</p> <p>- perte de chèque ;</p> <p>- détournement de chèque ;</p> <p>- erreurs ou omissions d l'enregistrement ;</p> <p>- non respect de la période concernée à l'enregistrement.</p>	<p>d'encaissement des espèces</p> <p>- mettre en place une procédure d'encaissement par chèque</p>	<p>f</p>	<p>caisse ;</p> <p>- risques de détournement.</p> <p>- perte de chèque ;</p> <p>- omission de la période de réception ;</p>	<p>Elevé</p>	<p>- pièce de caisse nm prénúmeroté</p> <p>- il n'y a pas un responsable de la réception des chèques</p>
<p>Réception de chèques</p>	<p>- s'assurer que les risques de détournement et de vols son minimes</p>	<p>- détournement de chèques ;</p> <p>- détournement de fonds ;</p> <p>- vols ;</p> <p>Fraude ou malversation.</p>	<p>- les chèques doivent être au nom de l'entreprise ;</p> <p>- tout dépôt dot être sécurisé ;</p> <p>- l'agent doit se faire accompagner par ne tierce personne ;</p> <p>- exiger toujours le bordereau de versement du chèque ou des espèces visé par la banque</p>	<p>f</p>	<p>- vols ;</p>	<p>Elevé</p>	
<p>Approvisionnement</p>	<p>- S'assurer que les</p>	<p>- retard dans le</p>	<p>- mettre en place</p>	<p>f</p>	<p>- le besoin</p>	<p>Faible</p>	<p>Le DG ne vérifie</p>

Titre de la caisse	paie-ments sont faits à temps ; - s'assurer que l'approvisionnement de la caisse est autorisé	règle-ment de dépenses courantes ; - détournement de fonds ;	une procé-dure pour l'approvisionnement de la caisse.	peut être irréel		tou-jours pas le solde de la caisse avant de valider les demandes d'approvisionnement de la caisse
Sécurisation des fonds	- s'assurer que les actifs de la caisse sont sécurisés ; - s'assurer que les risques de vols sont minimes	- vols des valeurs détenues ; - détournement de fonds.	- sauvegarder les actifs de la caisse dans un coffre fort dont le code et la clé sont détenus par des personnes indépendantes ; - limiter le niveau d'encaisse au minimum possible	- exposition aux vols et aux détournements	Faible	Pas de coffre fort pour sécuriser les actifs.

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes des décaissements

Opérations		Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa		Opinion	Commentaire
					F/f	Conséquence		
Réception de la facture	- s'assurer que les factures sont enregistrées à leur réception ;	- perte de facture (absence de traçabilité)	- avoir un registre « courrier arrivé » (avec attribution d'un numéro d'ordre) ; - avoir une cellule de gestion du courrier ; - mettre en place une procédure de traitement es courriers ; - avoir un registre « factures » ; - arrêter les jours de dépôt des factures.	f	- perte des factures	Elevé	- absence d'une cellule de gestion du courrier ; - les factures ne sont pas enregistrées	
Transmission de la facture à l'assistant du chef comptable	- s'assurer que les factures sont effectivement transmises à l'assistant	- retard dans la transmission ; - corruption ; - fAvoritisme.	- fiche de suivi du courrier arrivé ; - détermination du temps de traitement ; - cahier de transmission des factures ; - décharge du	F	- minimise les paiements en instance	Moyen	- les factures sont généralement déposées chez l'assistant ;	

Enregistrement de la facture	- s'assurer que l'on ait des traces des factures ;	- perte des factures ; - fraude	réceptionnaire ; - numéroté la facture et en faire une copie ; - enregistrement de la facture requise.	F	- matérialisation de la réception de la facture.	Faible	- il n'existe pas un classeur pour les copies de factures
Vérification de la facture	- s'assurer de l'exactitude des dépenses ;	- facture non conforme au BL et au BC ; - facture fictive ; - dépense non autorisée ; - fraude	- rapprochement de la facture et des différentes pièces justificatives de la dépense ; - désignation de personnes habilitées à autoriser les dépenses ; - apposition d'un visa d'approbation sur toutes demande de paiement autorisée ;	F	- évite les paiements fictifs	Elevé	- le Chef comptable veille à ce que les paiements correspondent à des dépenses justifiées
Choix des factures à régler	- s'assurer de l'exhaustivité des paiements ; - s'assurer que les risques de corruption sont nuls ;	- corruption ; - favoritisme ; - la non exhaustivité des paiements	- tenir compte des disponibilités ; - tenir compte des échéances ; - tenir compte des priorités	F	- traitement équitable des fournisseurs	Moyen	
Etablissement de l'ordre de paiement (OP)	- S'assurer que les paiements sont autorisés	- erreur de saisie ;	- regrouper les factures par fournisseur ;	F	- les paiements autorisés	Faible	non formalisation de l'ordre de paiement
Signature de l'ordre de paiement	- s'assurer de la conformité des OP,	- fraude	- rapprochement des montants des	F	- le paiement est équivalent	Faible	non formalisation de l'ordre de paiement

	des factures, BC, BL ;		factures et des ordres de paiements ; - exiger deux signatures	f	au montant dépensé ;	
Etablissement et signature des chèques	- s'assurer qu'il n'y a pas cumul de fonction incompatible ; - s'assurer que les risques de malversation sont minimales ;	- fraudes et détournements ; - cumul de fonctions.	- préparation et signature du chèque par des personnes indépendantes ;	f	- une seule signature autorisée	Le DG est le seul à signer les chèques
Transmission des chèques au fournisseur	- s'assurer que les risques de détournement sont minimales.	- perte du chèque ; - absence de traçabilité.	- remettre les espèces contre décharge au bénéficiaire.	F	- limite les risques de perte ;	- le fournisseur est joint par téléphone
Paiement en espèces	- s'assurer que les risques de détournement sont minimales ;	- détournement ; - malversations	- remettre les espèces contre décharge.	f	- malversations	Elevé
Annulation factures payées	- s'assurer qu'il n'y ait pas de double paiement ; - s'assurer que les risques de fraude sont minimales.	- double paiement ; - fraude.	- apposition du cachet « payé » sur toutes les factures réglées	f	- risque double paiement	Les factures réglées ne sont pas annulées

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de la comptabilisation

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa

Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion		Commentaire
				F/f	Degré de confiance	
la comptabilisation des opérations de caisse	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. 	<ul style="list-style-type: none"> - cumul des fonctions ; - omission ou erreur ; - fraude, malversation et détournement 	<ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologiques les opérations ; - le compte caisse débité des versements et crédité des règlements ; - contrôle régulier 	f	<ul style="list-style-type: none"> - malversations dans les écritures ; - erreurs ou omission. <p>Elevé</p>	
Comptabilisation des opérations de banque	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les enregistrements sont exactement faits ; - s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. 	<ul style="list-style-type: none"> - omission ou erreur ; - fraude ou malversation, détournements 	<ul style="list-style-type: none"> - enregistrement exhaustif de toutes les opérations de banque ; - le compte banque est débité des dépôts et crédité des retrait. 	f	<ul style="list-style-type: none"> - malversation ; - fraude. <p>Moyen</p>	

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes du contrôle

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa				Opinion	Commentaire		
Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur			F/f	Conséquence
Contrôle des existants physiques de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de la réalité des soldes de caisse ; - s'assurer que les risques de fraude, malversation sont minimales 	<ul style="list-style-type: none"> - écart entre les actifs disponibles et les soldes ; - fraude, malversation et vol et vol ; - cumul de fonctions incompatibles ; - erreur d'écriture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de comptabilisation et de tenue de caisse ; - enregistrer quotidiennement et de façon chronologiques les opérations ; - le compte caisse débité des versements et crédité des règlements ; - contrôle régulier 	F	<ul style="list-style-type: none"> - risque de détournement est élevé. 	moyen	Les contrôles ne sont pas régulièrement
Rapprochement bancaire	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de suivi des comptes bancaires ; - s'assurer que toute irrégularité est rapidement détectée. 	<ul style="list-style-type: none"> - erreur d'imputation de certaines opérations ; - non traçabilité des opérations ; - détournement et fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> - effectuer régulièrement des rapprochements bancaires (mensuellement) ; - rapprocher le relevé bancaire des opérations enregistrées dans les comptes banque tenue par 	F	<ul style="list-style-type: none"> - pas de suivi des opérations de banque 	faible	<ul style="list-style-type: none"> - pas de rapprochement bancaire

l'entreprise

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de l'expression des besoins

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa							
Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion		Commentaire	
				F/f	Conséquence		Degré de confiance
Etablissement, et signature de la demande d'achat	- s'assurer que les demandes d'achats établies par les responsables de services expriment des besoins (nature et montant) initialement prévus ou expressément acceptés par la Direction de l'entreprise.	- les achats anarchiques ; - les achats ne correspondant pas aux besoins de l'entreprise, - les achats non autorisés	Estimer les besoins matières premières ; - établir un budget des achats, - les demandes d'achat doivent être formalisées et prénumérotés.	f	- dépense ne correspondant pas aux besoins ;	faible	L'expression des besoins n'est pas formalisée

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de sélection des fournisseurs

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa							
Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion		Commentaire	
				F/f	Conséquence		Degré de confiance
Préparation des offres	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les offres ont été bien préparées ; - s'assurer que les offres correspondent aux besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> - erreur ou omission dans la rédaction des offres ; - 	<ul style="list-style-type: none"> - consulter le fichier des fournisseurs agréés ; - avoir une demande de cotation pré numérotée ; 	F	- tous les fournisseurs agréés sont consultés ;	Elevé	Le DG consulte la liste de tous fournisseurs agréés pour
Envoi de la demande de cotation	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que les demandes de cotation sont envoyées 	<ul style="list-style-type: none"> - perte des demandes de cotation 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un registre « courrier départ », décharger toujours sur le registre des courriers départ 	F	- tous les demandes de cotations parviennent aux fournisseurs	Elevé	Le chauffeur envoi régulièrement les demandes de cotation qu'il fait toujours déchargé
Choix du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer que l'ont a sélectionné le fournisseur qui a la meilleure offre 	<ul style="list-style-type: none"> - sélection du fournisseur qui n'a pas la meilleure offre 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir un tableau comparatif pour la sélection des fournisseurs ; 	F	Sélection du fournisseur offrant la meilleure offre	Elevé	

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de la passation des commandes

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa						
Opérations	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion		Commentaire
				F/f	Degré de confiance	
Etablissement du bon de commande	- s'assurer que le bon de commande correspond au besoin ; - s'assurer que	- non respect des termes de la commande par le fournisseur ; - le risque de consultation faussée et le risque de collusion.	formaliser les bons de commande,	f	Moyen	- les commandes ne sont pas formalisées
Approbation et visa du bon de commande	- tous les bons de commande doivent être autorisés et approuvés ;	- non autorisation de des commandes	- avoir une personne chargée d'approuver les bons de commande	f	Elevé	- les commandes sont toujours approuvées
Enregistrement et transmission du bon de commande	- s'assurer que tous les bons de commande sont enregistrés et transmis aux fournisseurs	- perte du bon de commande	- avoir un registre de « courrier pour enregistrer les transmissions des bons de commandes	F	Elevé	- tous les bons de commandes parviennent aux fournisseurs

Source : nous même

Tableau n° : Tableau des Forces et faiblesses apparentes de réception des articles

Tableau des Forces et Faiblesses apparentes : TFfa							
Opérations	Objetifs spécifiques	Risques	POCA/ Indicateur	Opinion		Commentaire	
				F/f	Conséquence		Degré de confiance
Contrôle de la quantité et de la qualité des articles	- s'assurer que les articles livrés correspondent aux bons de commande ;	- non-conformité en qualité ou en quantité par rapport au bon de commande ; - collusion ; - paiement sans réception ou sans contrôle de qualité.	- faire un rapprochement du bon de commande avec le bon de livraison ; - émission systématique d'un bon de réception pré numéroté ; - les réceptions des livraisons se font dans des lieux définis ; - séparer des fonctions achat et réception.	F	Les articles livrés correspondent aux commandes	Elevé	L'assistant du chef d'atelier contrôle toujours les réceptions des articles

Source : nous même

Annexe n° 5 : **Tableau d'identification des dispositifs spécifiques**

Tableau n° : Dispositif spécifiques pour la gestion de la caisse

Opérations	Dispositifs	Qualification
Tenue quotidienne de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'une caissière ; - Séparation de la caisse de recette de celle de dépenses 	Systeme
Sécurisation des actifs de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - Achat d'un coffre fort ; - séparer la détention du code et de la clé du coffre. 	Systeme
Contrôle de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - designer des personnes chargées du contrôle de la caisse ; - faire des contrôles réguliers de la caisse ; - faire des contrôles inopinés 	Procédure

Source : nous même

Tableau n° : Dispositif spécifiques pour l'approvisionnement de la caisse

Opérations	Dispositifs	Qualification
Autorisation de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> - vérifier toujours le niveau d'encaisse ; - vérifier la conformité des soldes théoriques et réels 	Procédure
Préparation du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - Séparer les fonctions de préparation de chèque 	Systeme
Signature du chèque	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoindre une autre signature à celle du Directeur Général 	Systeme
Encaissement du chèque		Systeme

Source : nous même

Tableau n° : Dispositif spécifiques pour le recouvrement des créances

Opérations	Dispositifs	Qualification
Enregistrement des espèces	- Faire les imputations au fur et à mesure des encaissements en fin de journée.	Procédure
Réception de chèque	- Double enregistrement des chèques par l'assistant et le chef comptable	Système
Contrôle de la caisse	- désigner des personnes chargées du contrôle de la caisse ; - faire des contrôles réguliers de la caisse ; - faire des contrôles inopinés	Système

Source : nous même

Tableau n° : Dispositif spécifiques pour le règlement des fournisseurs

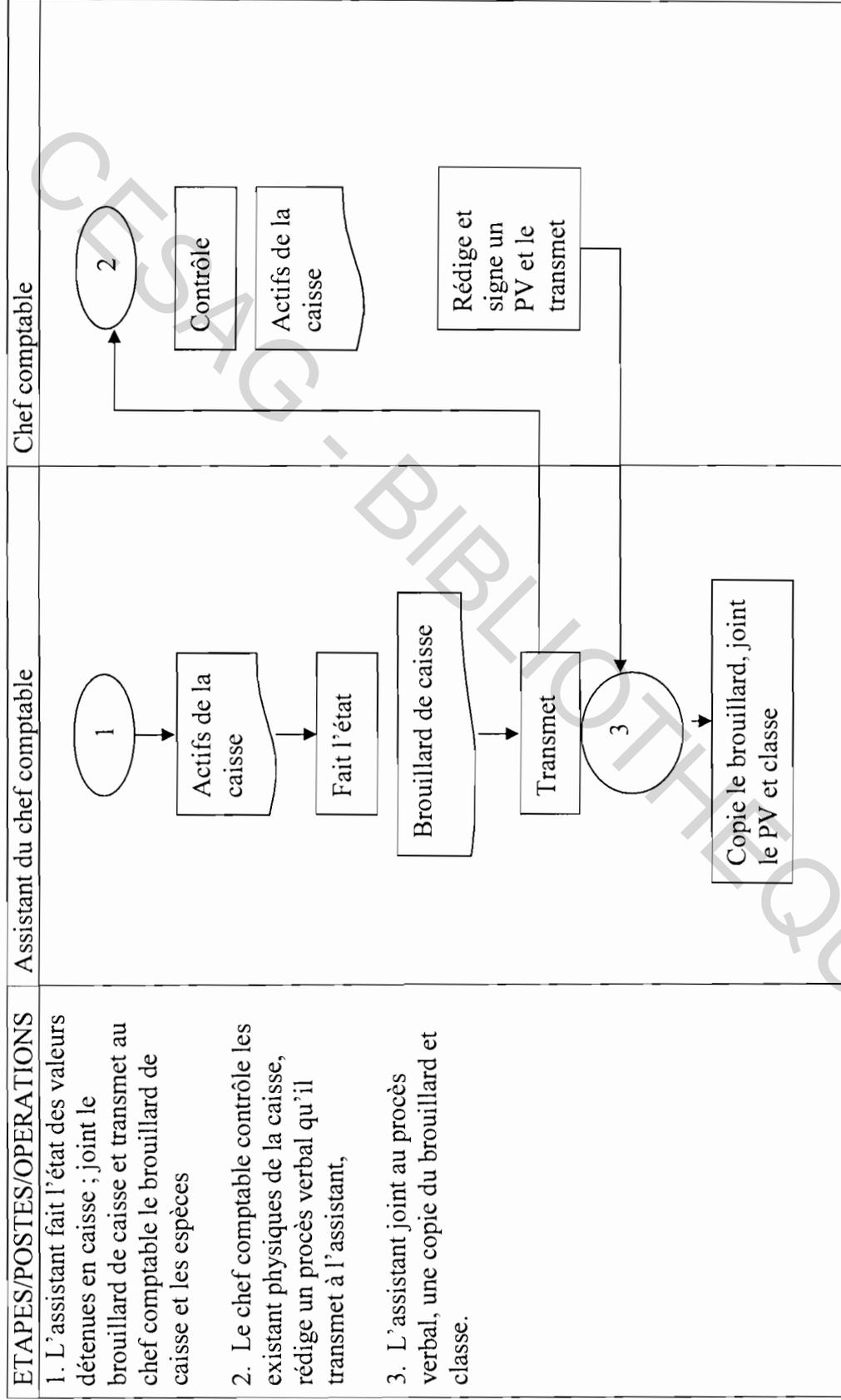
Opérations	Dispositifs	Qualification
Règlement par chèque	- régler le choix des factures à payer ; - vérifier la conformité des factures et des BC/BL ; - vérifier la cohérence des montants ; - les ordres de paiement à signer doivent être accompagnés des factures, des BC, des BL	Procédure
Règlement en espèces	- Pré numérotés les bons de caisse	Procédure

Source : nous même

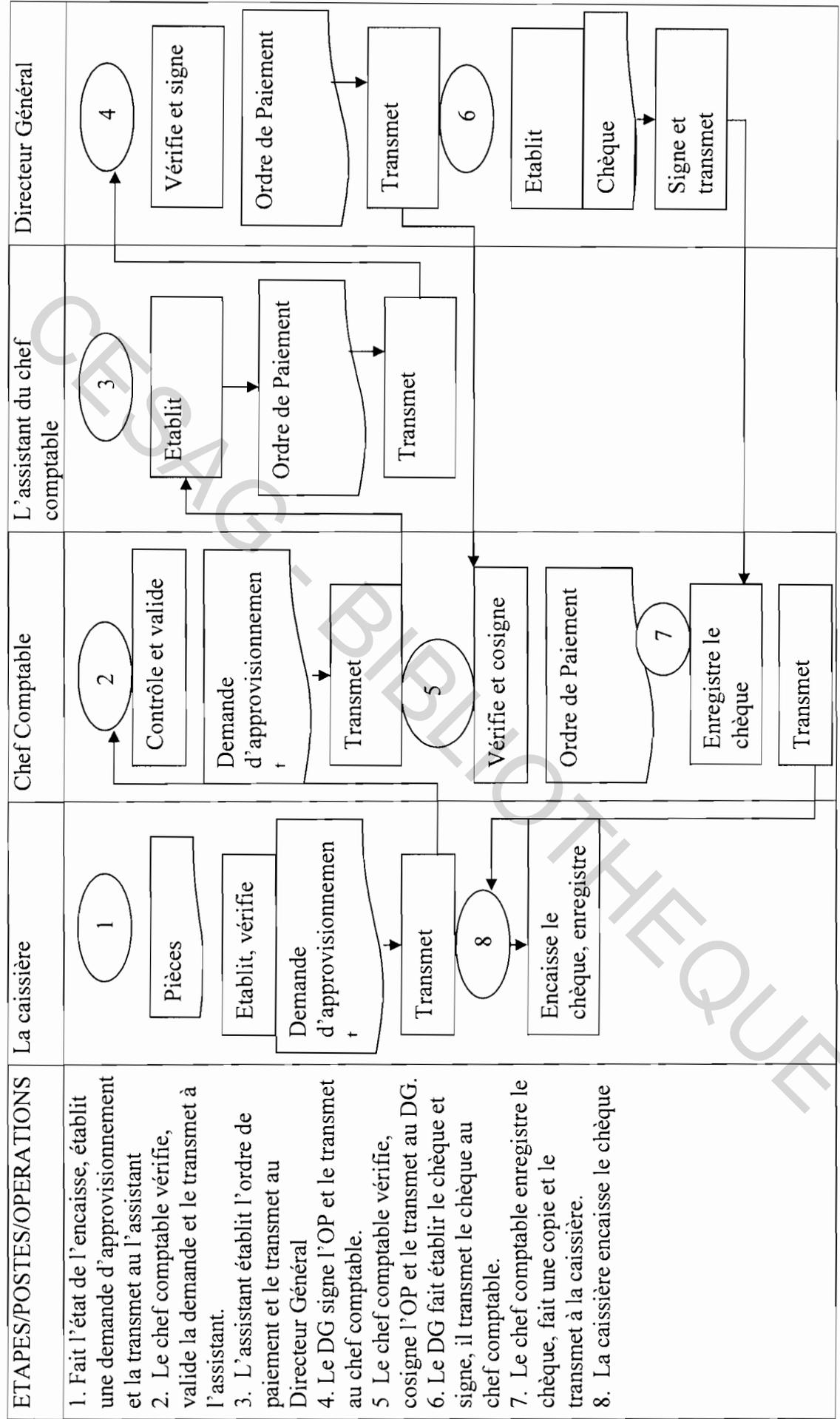
Tableau n° : Dispositif spécifiques pour la gestion des comptes bancaires

Opérations	Dispositifs	Qualification
Versement en banque	<ul style="list-style-type: none">- Prendre les dispositions nécessaires pour sécuriser les fonds de l'entreprise à la banque ;- exiger un bordereau de versement à présenter de retour de la banque.	Systeme
Rapprochement	<ul style="list-style-type: none">- Réclamer les relevés mensuels des comptes bancaires ;- Rapprocher les montants à ceux enregistrés des journaux de banque avec les dépôts et les retraits bancaires ;- Faire faire les rapprochements bancaires par une personne indépendante de celle qui émet ou qui signe le chèque ;- Faire vérifier ces états de rapprochement par le chef comptable.	Procédure

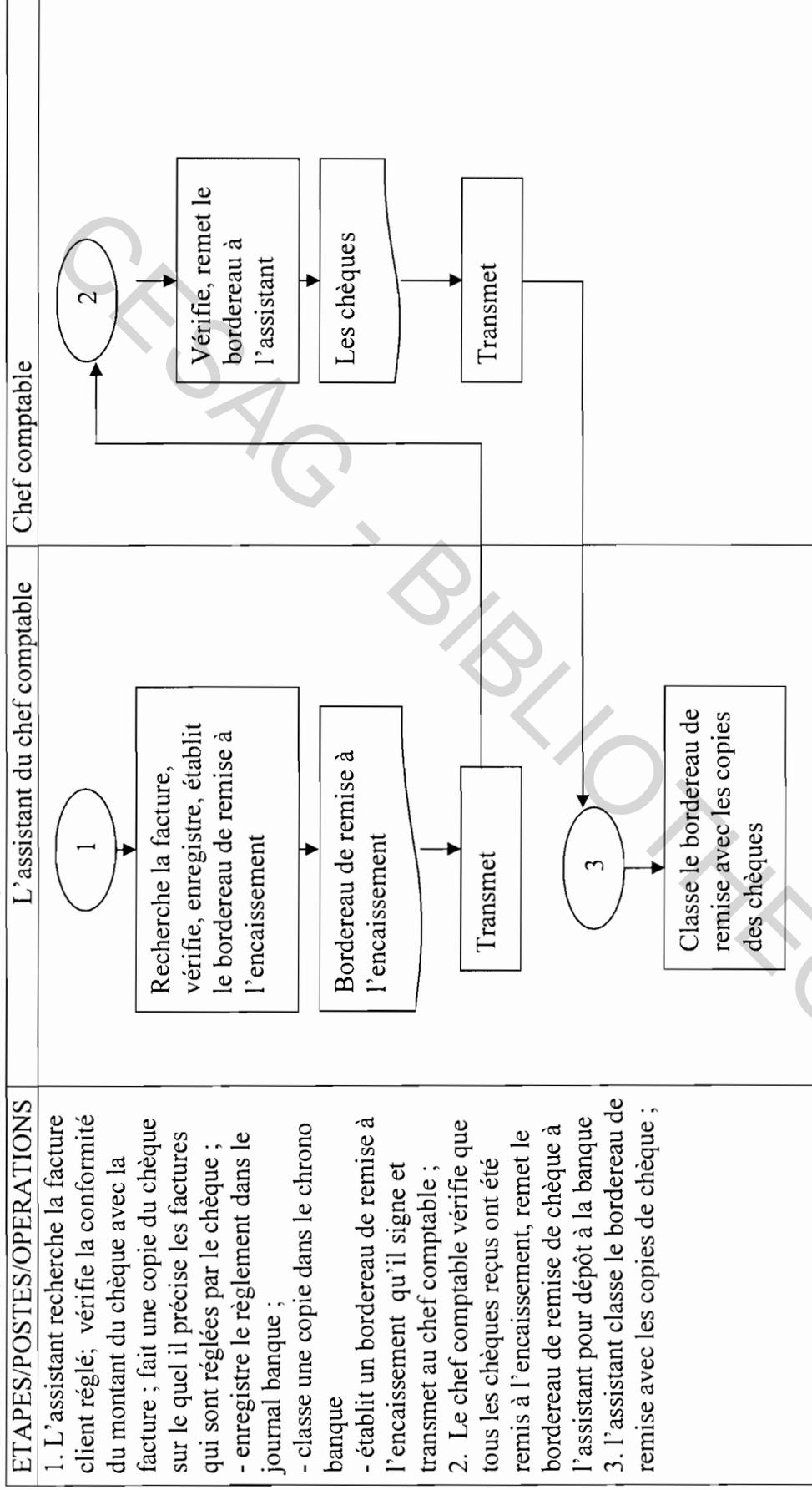
Annexe n° 6 : Flow-Chart sur la gestion de la caisse



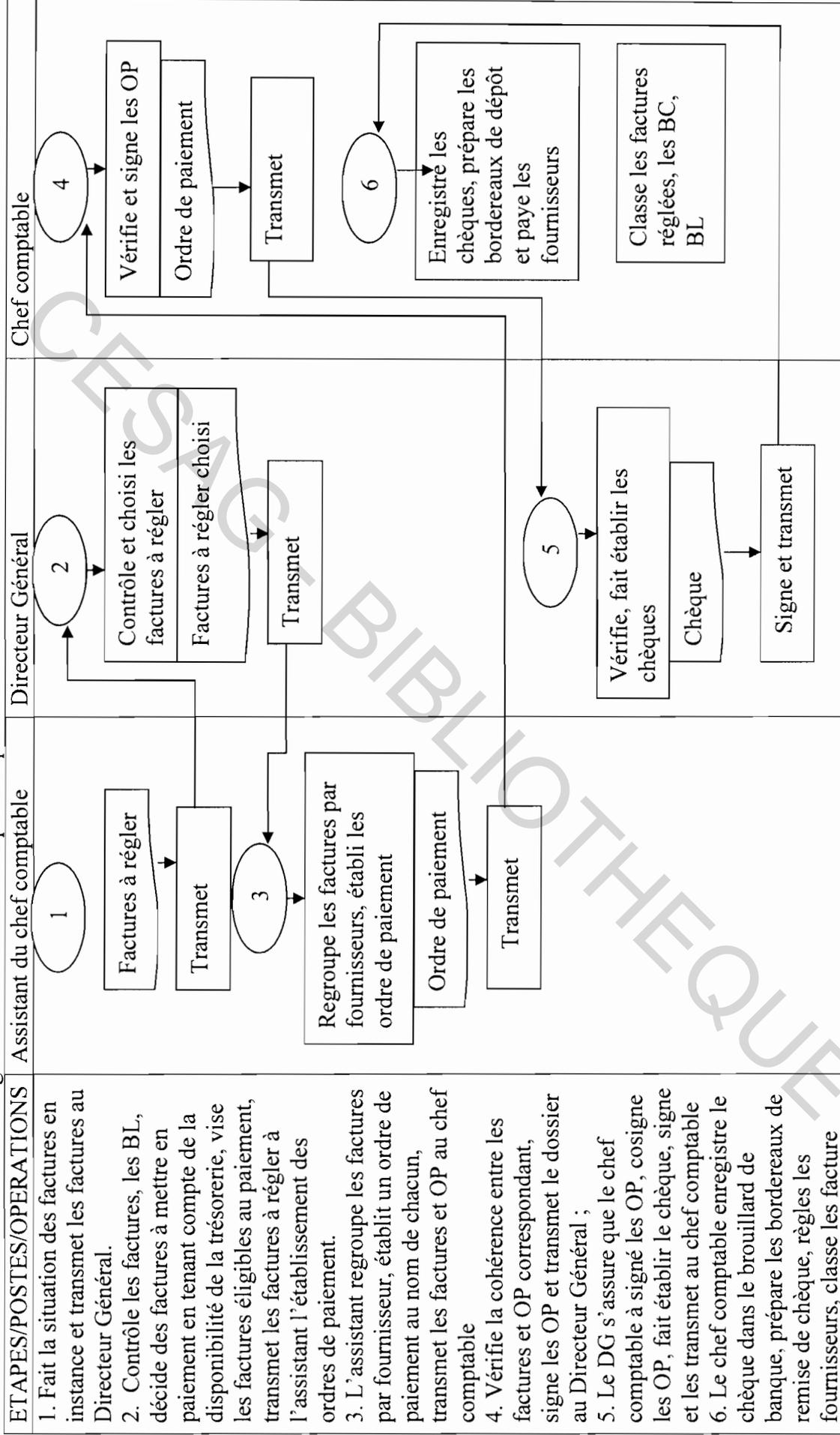
Annexe n° 7 : Flow-Chart sur l'approvisionnement de la caisse



Annexe n° 8 : Flow-Chart sur le recouvrement des créances.



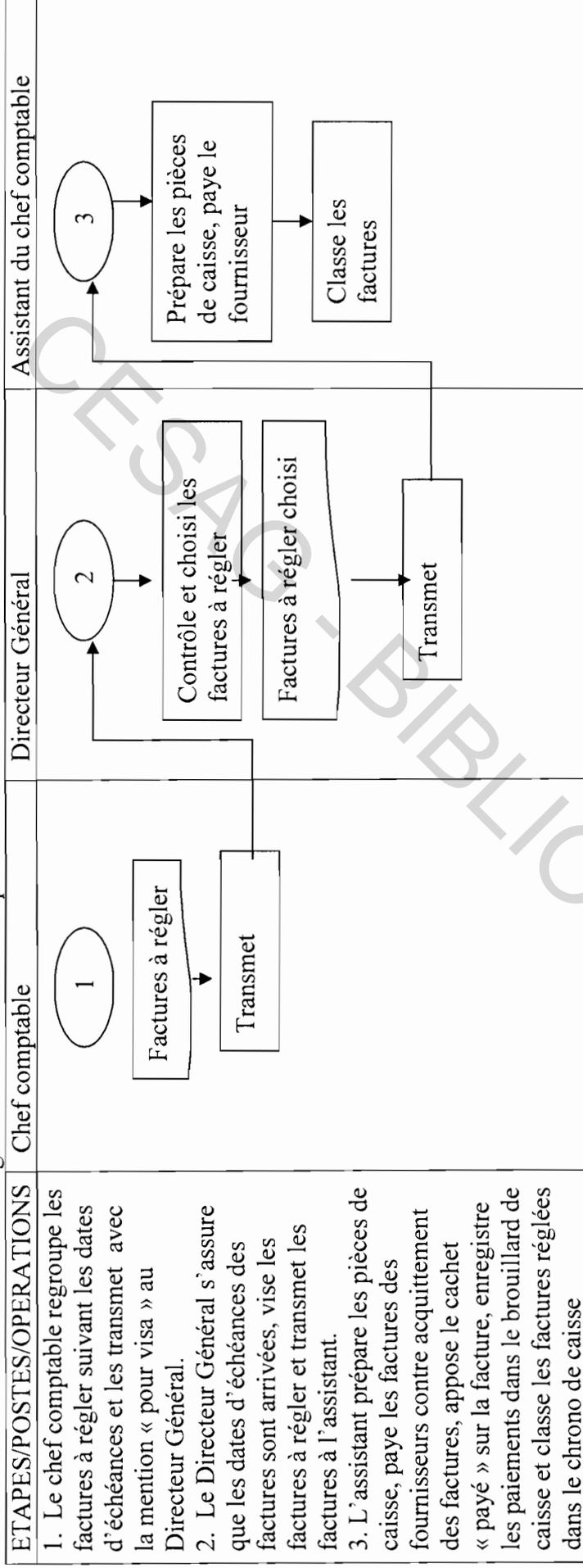
Annexe n° 9 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par banque



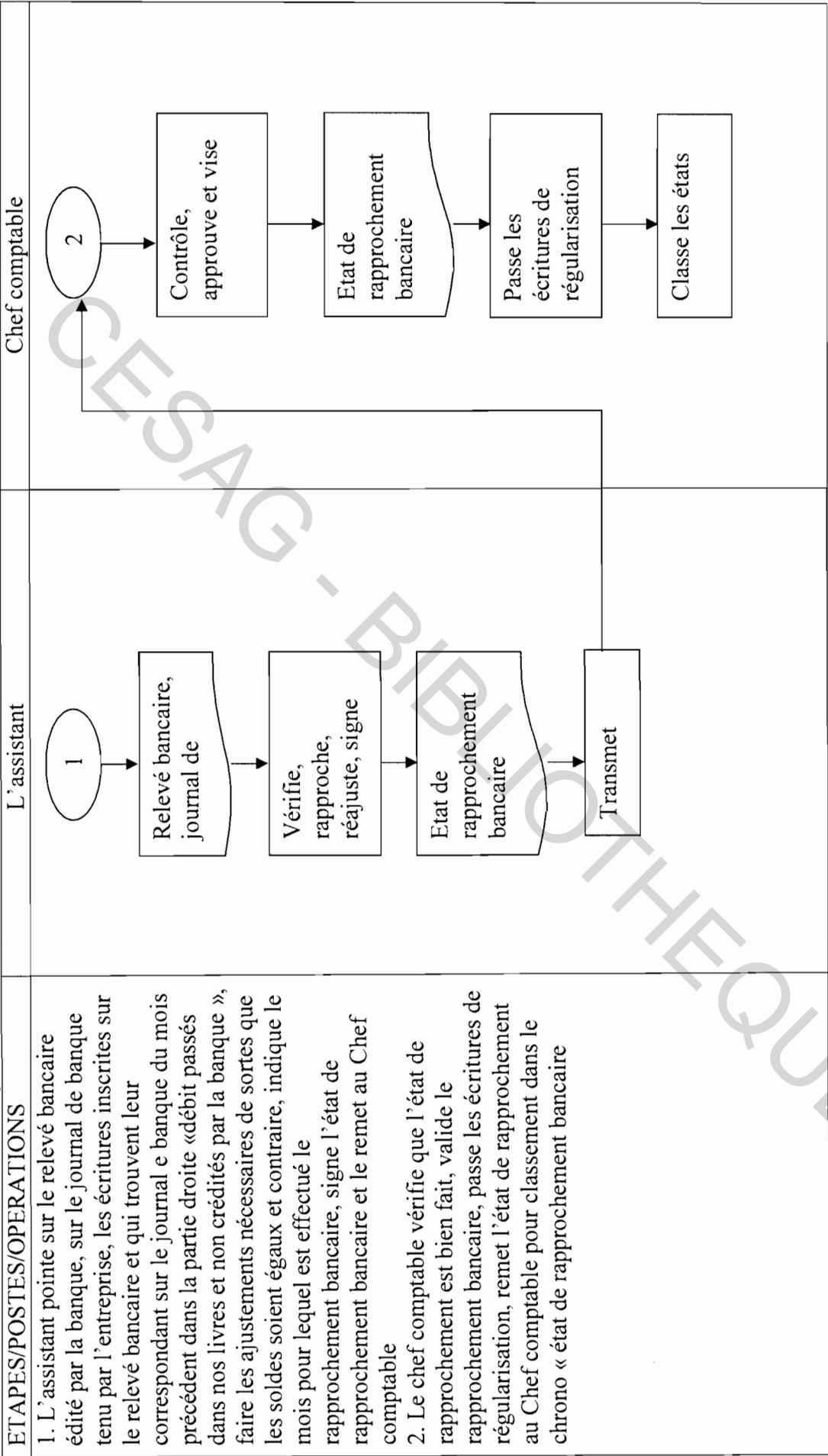
réglées dans le chrono de banque.			
-----------------------------------	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

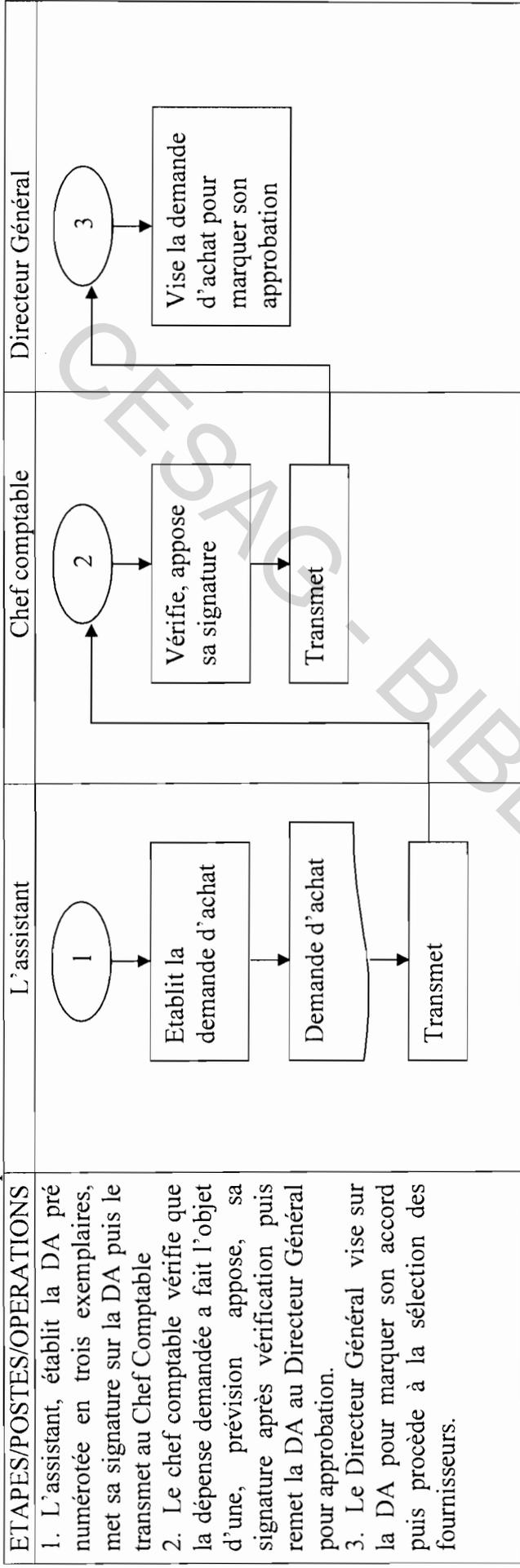
Annexe n° 10 : Flow-Chart sur le règlement des fournisseurs par la caisse



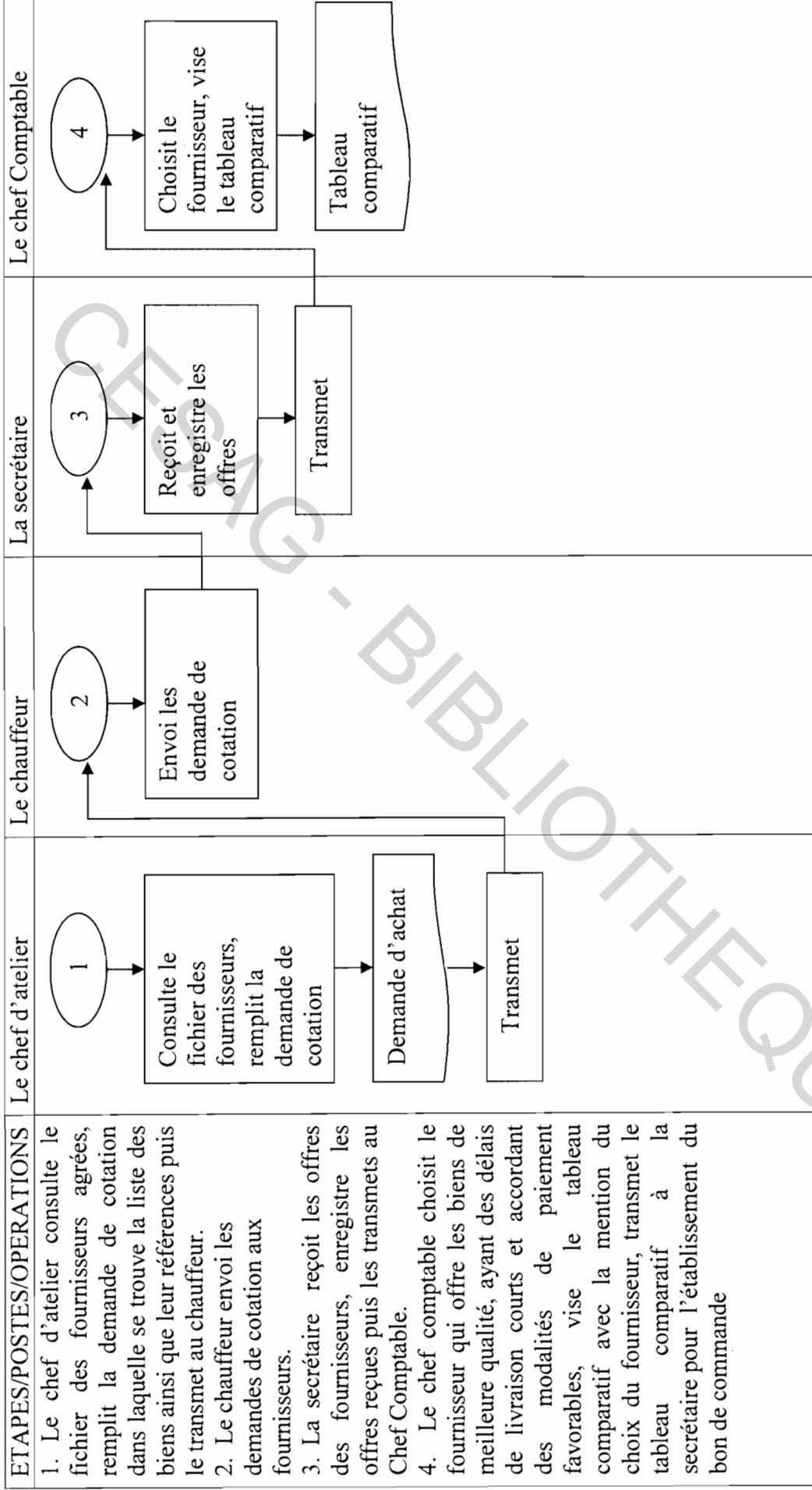
Annexe n° 11 : Flow-Chart sur La gestion du compte bancaire



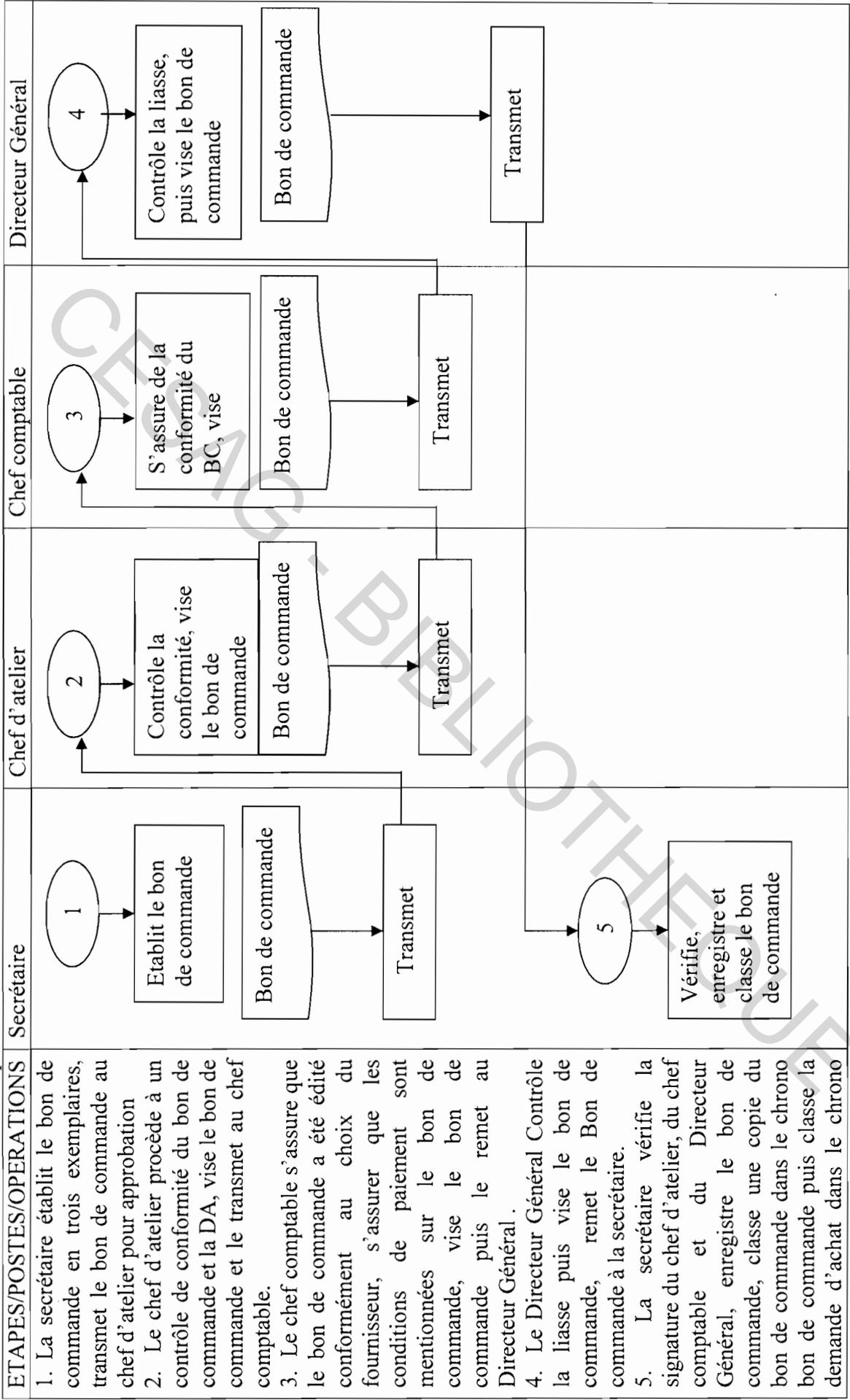
Annexe n° 12 : Flow-chart sur l'expression des besoins



Annexe n° 13 : Flow-chart sur la sélection des fournisseurs



Annexe n° 14 : Flow-chart sur la passation de la commande



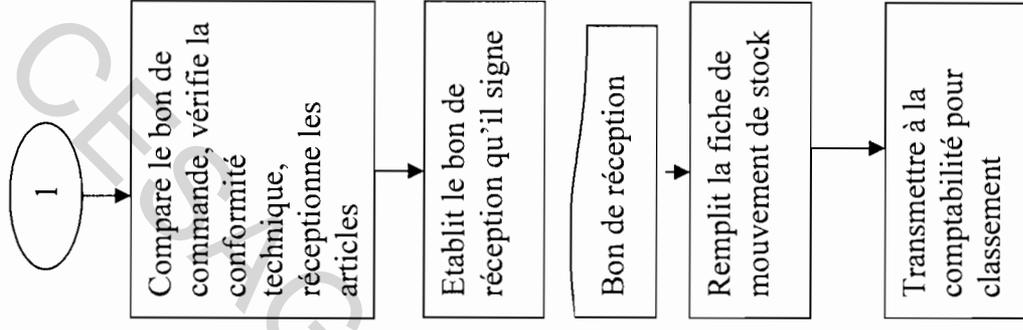
demande d'achat, transmet le deuxième exemplaire au chef d'atelier, envoi le bon de bon de commande au fournisseur.				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

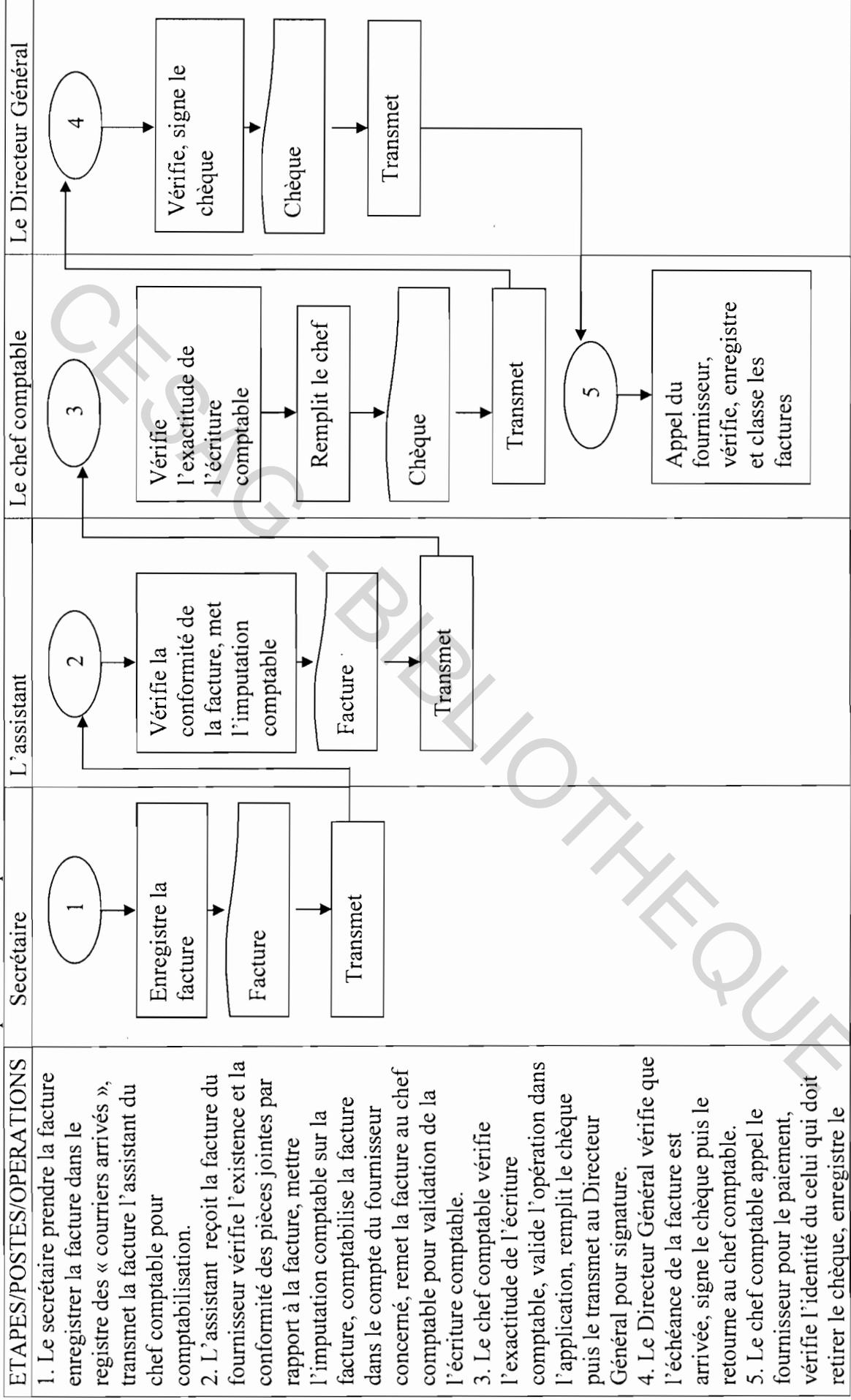
**Annexe n° 15 : Flow-chart sur la réception des articles
ETAPES/POSTES/OPERATIONS**

1. L'assistant du chef d'atelier compare le Bon de commande présenté par le livreur et celui transmis par le chef d'atelier, informe le chef d'atelier en cas de non-conformité pour régularisation du BC, vérifie la conformité technique de la livraison, Constate en cas de non-conformité technique les motifs et les notifie sur le Bon de livraison, réceptionne les articles livrés, établit le bon de réception qu'il signe et fait signer par le chef d'atelier, remet le troisième exemplaire au livreur, vise le bon de livraison du livreur, remplit la fiche de mouvement de stock pour augmenter le stock entré, joint les copies du bon de réception et du bon de livraison à la fiche qu'il remet à la comptabilité pour classement.

L'assistant du chef d'atelier



Annexe n° 16 : Flow-chart sur la comptabilisation et paiement de la facture



<p>numéro du chèque et les référence de l'identité du celui qui est chargé du retrait dans le registre des « chèque remis », met le cachet « payé » sur la facture, classe la facture dans le chrono des factures réglées.</p>				
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n° 17 : Bon de caisse

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

BON DE CAISSE N°.....

Date :.....

Bénéficiaire :

Pièce d'identité n° du fait à.....

Montants

● En chiffres :.....

● En lettres.....

.....

.....

Motifs :.....

.....

.....

.....

Bénéficiaire

Chef Comptable

Annexe n° 18 : Bon de Commande

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

BON DE COMMANDE N°.....

Date :

Nom du Fournisseur :.....

Service demandeur:.....

Objet de la demande.....
.....

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant

Montant total en lettres.....
.....

Condition de paiement.....

Chef comptable

Le chef d'atelier

Directeur général

Annexe n° 19 : Bon de livraison

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

BON DE LIVRAISON N°

Date.....

Nom du client :.....

.....

Numéro du bon de commande :.....

Désignation	Quantité commandée	Quantité livrée	Ecart

Observation sur la livraison :.....
.....
.....

L'agent chargé de la réception

Le client

Annexe n° 20 : Bon de paiement de chèque

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

BON DE PAIEMENT DE CHEQUE N° ;.....

Date :.....

Bénéficiaire :

Banque et numéro du chèque.....

Montants

- En chiffres :.....
- En lettres.....
-
-

Motifs :.....
.....
.....
.....

Bénéficiaire

Chef Comptable

Annexe n° 21 : Fiche d'imputation Comptable

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

FICHE D'IMPUTATION COMPTABLE N°.....

Date :

Nom du bénéficiaire :

N° de la facture.....

Date d'émission.....

Nature de l'opération :

Montant :

Imputation

COMPTES	DEBIT	CREDIT

Assistant Comptable

Annexe n° 22 : Ordre de paiement

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

ORDRE DE PAIEMENT N°

Date :

Nom du fournisseur :

N° de la facture :

Date d'émission :

Nature de l'opération :

Montant :FCFA

Le chef comptable

Le Directeur Général

Annexe 24 : Reçu de versement de chèque

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

RECU DE VERSEMENT CHEQUE N°.....

Date :

Client :

Montants

- En chiffres :
- En lettres.....
-
-

Numéro du chèque :

Motifs :

.....

.....

.....

Le chef comptable

Nom et signature du client

Annexe n° 24 : Reçu de versement du chèque

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

RECU DE VERSEMENT ESPECE N°.....

Date :.....

Client :

Montants

- En chiffres :.....
- En lettres.....

.....
.....

Motifs :.....

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

Le chef comptable

Nom et signature du client

Annexe n° 25 : Demande d'achat

E.C.G

Entreprise de Construction Générale

DEMANDE D'ACHAT N°

Date :

Service demandeur:.....

Objet de la demande.....

Désignation	Référence	Quantité

Chef du service demandeur

Directeur général

BIBLIOGRAPHIE

1. AHOUANGANSI, Evariste (2006), Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Edition mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE) (2003), La Gestion de trésorerie des PME-PMI, Association française des trésoriers d'entreprise
3. BARRY, Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs publics, parapublic et privé, 1ere édition, Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 166 P
4. BARRY, Mamadou (2004), Audit et contrôle interne, 2ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 P.
5. BARRY, Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
6. BARTHELEMY, Michel (2003), Le risque : choix technopolitiques, Edition Sapienta, 133 P.
7. BERGER, Cédric & GUILLARD, Serge (2000), La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint dennis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P.
8. COLLINS, Lionel & Valin, Gérard (1992), Audit et contrôle interne, Edition d'organisation, Paris, 378 P.
9. COMBES, Jean –Emmanuel ; LABROUSSE, Marie- Christine & ARNAUD, Philippe (1997), Audit financier et contrôle de gestion, Publi-Union, Paris, 273 P.
10. COOPERS & LYBRAND (1998), la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, Paris, 378 P.
11. DAYAN, Armand (2008), manuel de gestion volume 2, 3ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
12. DE MARSCHALL, Gilbert (2003), la cartographie des risques, Editions Afnor, Paris, 50 P.
13. DELAHAYE & al (2007), Finance d'entreprise : manuel et applications, Edition DUNOD, Paris, 559 P.
14. 14 .Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008), Normandie Roto impression, France, 1710 P.

15. EUSTACHE, Ebondo (2006), La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne, Editions l'harmattan, 349 P.
16. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), De l'analyse à la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 255 P.
17. HAMZAoui, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Paerson Education, Paris, 243 P.
18. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (1999), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2 ème édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
19. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, 184 P.
20. HUTIN, Hervé (2008), Toute la finance, Editions d'organisations, Paris, 951 P.
21. HUTEAU, Serge (2006) Le management public : Guide du manager, Editions papyrus 484 P.
22. LEMANT, Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, DUNOD, Paris, 279 P.
23. LOCHARD, Jean (1997), Les bases de l'analyse financière, éditions d'organisation, Paris, 116 P.
24. MENIER-ROCHER, Béatrice (2006), Le diagnostic financier, 4ème édition, Editions d'organisation, Paris, 273 P.
- 25.
26. MIKAEL, Ouaniche (2009), La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre, Edition Maxima, 221 P.
- 27.
28. MERLIER Patrick, Christian JIMENEZ (2008), Prévention et gestion des risques opérationnels, Editions d'organisation, 283 P.
29. NGUYEN, HONG THAI (1999), Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'harmattan, Paris, 325P.
30. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean- Michel (2006), Théories et pratique de l'audit interne, 6ème édition, Edition d'organisation, Paris, 479 P.
31. RENARD Jacques (2010), Théories et Pratiques de l'audit interne, éditions Eyrolles, 469 P ;
32. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 479 P

33. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2003), Le Praticien Comptable :
Système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 1055 P.
34. SHICK, Pierre (2007), mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission,
Dunod, Paris, 217 P.
35. VERNIMMEN, Pierre (2011), Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 1218 P.
36. VERNIMMEN, Pierre (2010), Finance d'entreprise, Edition DalloZ, Paris, 1186P.

Sources internet

1. **BAPST, Pierre-Alexandre (2003)**, Qu'est ce que le risk management ?

www.acors.org/ARLES%2003%atriskmanquestce.htm, Consulté le 10 septembre 2010

2. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : Quelle valeur ajoutée ? Quel processus, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille/2002/actes/p10/p10.Fontigune.pdf, consulté le 05 Octobre 2010.