



**Olivier AVRIL**  
Gérant Associé d'Acting-finances  
[oavril@acting-finances.com](mailto:oavril@acting-finances.com)  
06 25 78 11 44

A partir de mai 2006 il poursuit le développement de l'activité de « Direction financière à temps partagé » de la société **Acting finances** initiée par Henry Dorbes.

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance
- Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité
- Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés

**A « quatre mains » avec :**



**Philippe LOBET**  
Associé d'Acting-finances  
[plobetl@acting-finances.com](mailto:plobetl@acting-finances.com)  
06 08 71 07 04



35, rue Arthème Genteur  
92150 Suresnes  
[www.acting-finances.com](http://www.acting-finances.com)  
SARL au capital de 30 000 Euros

# Mettre en place des procédures et règles de gestion

**Le développement d'une entreprise doit être accompagné de l'établissement de règles et procédures qui vont faciliter et sécuriser son fonctionnement....**

Que l'on ait à diriger une Start up techno ou une PME plus classique, il est essentiel de disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne et permettent d'envisager sereinement une forte croissance.

Il faut donc concevoir et formaliser des règles de gestion qui répondent aux objectifs internes de l'organisation et qui garantissent une sécurité de fonctionnement vis à vis des tiers et de la législation.

## 1. Les règles de base.

il faut garantir la sécurité financière des opérations réalisées par l'entreprise, et en particulier les dépenses, qui représentent une zone de risque opérationnelle importante.

Le tableau suivant résume les différents stades d'une dépense et les différentes règles de gestion auxquelles elle doit répondre :

cycle d'engagement de dépense	attribution de pouvoirs	
	nature	autorisation
Commande	Autorisation d'engagement de dépense	Délégation de pouvoirs
Réception		
<b>Séparation de pouvoirs</b>		
Paiement	Pouvoir de règlement	Délégation de signature

### 1.1. La séparation des pouvoirs....

C'est la règle de base : Lorsque il est possible à un même collaborateur de l'entreprise de commander (un bien, une prestation), contrôler la réception, et enfin payer, il est maître de l'intégralité de la chaîne des opérations. Il n'y a pas de contrôle et les abus deviennent possibles.

Celui qui à la faculté d'engager des dépenses au nom de l'entreprise, c'est-à-dire de passer des commandes dans le cadre d'une délégation de pouvoirs, est l'ordonnateur.

Il ne doit pas être le payeur. C'est la première règle à mettre en place dans une entreprise, pour éviter les tentations de fraude et introduire un premier niveau de contrôle interne.

Le payeur est en général le département financier, ou le comptable, si l'entreprise n'est pas encore très importante. Il contrôle la facture et quelquefois la conformité de la dépense avec les règles du contrôle budgétaire, si il existe une gestion prévisionnelle dans l'entreprise (Cf. §2).

Puis il établit les règlements et les fait valider par celui qui a le pouvoir de signature

### 1.2. ... et la délégation de la signature bancaire

Les dépenses sont déclenchées par celui qui a la possibilité de signer un ordre de paiement bancaire. Il est donc important de bien maîtriser le système des autorisations bancaires.

De droit, le fondateur dirigeant l'entreprise (entrepreneur individuel, gérant de SARL, président de société anonyme) a tous les pouvoirs : il est le premier à recevoir les autorisations bancaires à l'ouverture d'un compte, et c'est à lui que revient la tâche de déléguer les pouvoirs de signature lorsque la croissance de l'entreprise l'impose.

Il faut savoir que la délégation peut s'exercer de manière ciblée, c'est-à-dire par type d'opération : encaissements, virements, placements, ...

En revanche, la délégation par montant (signature des chèques limitée à ...) est très difficile à mettre en place.

Les banques ne disposent pas de systèmes informatiques suffisamment développés pour gérer ce type de demande. Et les contrôles manuels seraient trop coûteux.

Le plus souvent, celui qui a le pouvoir de signer des chèques pourra donc l'exercer quel que soit le montant, vis-à-vis du système bancaire, même si il y a une limite fixée en interne.

Le recours à la double signature est l'un des moyens de gérer les risques d'abus.

Il convient de toute manière d'envisager différemment les délégations de signature pour les opérations de crédit (encaissements) et pour les opérations de débit (paiements)

Les banques disposent de protocoles de transaction sécurisés (ETEBAC), qui permettent de renforcer les contrôles par des codes pour les paiements ou de les alléger pour les opérations sans risque (virements internes)

Pour les collaborateurs qui se déplacent régulièrement, des délégations limitées au montant habituel des frais peuvent être mises en place via une carte bancaire qui se bloque dès qu'on atteint le plafond autorisé.

### 1.3. Quelles délégations accorder ?

Après avoir fixé les règles de séparation des pouvoirs et celles des signatures bancaires, il convient de s'interroger sur la nature des autorisations de dépenses à accorder aux collaborateurs, en fonction de leur responsabilités ou fonctions

Il serait peu raisonnable qu'un responsable du personnel puisse engager une campagne de pub, ou qu'un directeur du marketing puisse engager un comptable. Les possibilités de chacun d'engager la société doivent donc être définies en fonction de leur activité et niveau hiérarchique.

#### **Il faut donc déterminer sur quoi porte la délégation**

Les frais non directement liés à l'activité, c'est-à-dire les « frais de structure » ou « frais indirects », sont souvent rattachés à la direction administrative ou, dans les TPE, à la Direction Générale directement.

#### **Il est également indispensable de préciser les limites de la délégation en durée et montant.**

Tous les engagements de dépenses n'ont en effet pas les mêmes conséquences : Par exemple, signer un contrat d'une durée de 3 ans pour un loyer mensuel de 1.000 €, c'est bien engager l'entreprise sur une dépense de 36.000 €.

Dans certains cas, Il peut-être envisagé de mettre en place une double signature, la seconde servant de contrôle. Il y a aussi des contrats qui ne font l'objet d'aucune délégation, et restent donc du ressort de la Direction Générale ; c'est le cas des contrats dits stratégiques, qui engagent l'entreprise d'une manière telle que la direction entend rester maîtresse de leur élaboration et leur signature.

Dans certaines entreprises, le budget peut faire parti du dispositif de délégation : il fixe par type de charge, le plafond annuel d'engagement auquel ont droit les responsables.

Il est souvent complété par une procédure d'engagement de dépense, qui permet de vérifier, avant la commande, que cette dernière est bien conforme aux autorisations et au budget (cf. partie 2)

#### **Un exemple d'application de ces principes : Les frais de déplacement**

##### **- La délégation de pouvoirs :**

Elle est accordée à plusieurs niveaux :  
Fonctions autorisées :

Les fonctions commerciales en premier lieu, mais plus généralement tous les collaborateurs amenés à se déplacer.

Nature des frais autorisés : 'il s'agit évidemment de frais professionnels et non personnels : les frais de trajets domicile / lieu de travail, les restaurants entre collaborateurs sont, sauf exception, exclus.

Il faut aussi préciser les conditions de déplacement: voiture, train ou avion ? Véhicule personnel ou de société, 1ere ou 2eme classe en train, business, classe affaires ou économique pour l'avion ? Toutes les réponses à ces questions sont fonction de l'activité de l'entreprise et de son organisation.

Montants autorisés : les règles internes fixent le montant des indemnités kilométriques à rembourser, le montant

maximum d'un repas au restaurant ou d'une chambre d'hôtel (attention : les remboursements forfaitaires peuvent être requalifiés en avantages en nature) ; on peut imposer la fréquentation de telle chaîne hôtelière, avec laquelle on a négocié un accord, ou bien la fréquentation d'une catégorie d'hôtel (2 étoiles par exemple)

##### **- La délégation de signature :**

Il est possible d'accorder une délégation de signature à certains collaborateurs, dans un cadre précis, pour des raisons d'efficacité ; la carte de paiement, limitée à certaines fonctions, en est l'exemple type : elle permet à un collaborateur de ne pas avancer de frais pour le compte de l'entreprise, tout en sécurisant au maximum les autorisations : pas de possibilité de retrait, montant unitaire plafonné, montant mensuel limité avec blocage automatique si dépassement, fourniture par la banque d'un détail de toutes les opérations réalisées.

Toutes les règles de fonctionnement qui viennent d'être exposées sont des gardes fous qui permettent de limiter les risques. C'est ce qu'on appelle « le contrôle interne » de base.

Il peut-être amélioré en adoptant des mesures favorisant à la fois Sécurité et bonne Gestion.

## **2. La prévention des risques et une meilleure gestion.**

Elle est possible par l'adoption d'une procédure simple et spécialement adaptée à la maîtrise des risques, **la demande d'engagement de dépense (DED) :**

Cette procédure consiste à vérifier, de manière formalisée et préalable, qu'une dépense peut être valablement engagée par celui qui en fait la demande ;

En pratique, cela se traduit par l'émission d'un document décrivant la demande du collaborateur, validée par un supérieur hiérarchique, et sa transmission à l'entité chargée du contrôle (direction administrative et financière en général).

#### **Contenu d'une demande d'engagement de dépense :**

##### **Partie « demandeur » :**

Date et émetteur de la demande  
Visa du responsable hiérarchique  
Description de la dépense, et justification  
Montant, Date prévue d'engagement

##### **Partie mixte (demandeur ou contrôleur, selon l'organisation interne) :**

Code budgétaire  
Code analytique

##### **Partie « Contrôle » :**

Visa du contrôleur  
Observations (motivation du refus, ...)  
Visa de la direction générale (éventuel)

En matière de gestion prévisionnelle, la DED s'avère très utile à plusieurs points de vue :

##### **- Pour la gestion de trésorerie :**

En connaissant à l'avance les engagements de dépenses futurs, les trésoriers peuvent mieux cerner les flux futurs de trésorerie, et donc optimiser la gestion : demande d'encours, placement de soldes créditeurs.

##### **- Pour le contrôle budgétaire :**

La DED permet de s'assurer de la conformité d'une dépense par rapport au budget et à la stratégie :

#### **La dépense envisagée est elle prévue au budget de l'entité concernée?**

Bien souvent, ce questionnaire amène celui de la justification de la dépense au moment de son engagement : on peut en effet prévoir en début d'exercice des actions qui s'avèrent inutiles plus tard, en fonction d'événements imprévus ou exceptionnels.

**La dépense s'inscrit elle dans une enveloppe budgétaire épuisée ?** Si c'est le cas, une justification de la décision s'impose.

##### **- Pour la clôture des comptes :**

La mise en place d'une DED et donc d'un suivi d'engagement permet de rendre plus précise et rapide les clôtures comptables car les provisions nécessaires sont ainsi connues.

##### **- Pour l'optimisation des achats :**

L'adoption d'une procédure rigoureuse d'engagement de dépense permet au service des achats de mieux jouer son rôle dans l'entreprise :

La centralisation des achats lui permet en effet d'être au courant au préalable des décisions d'achats et de jouer plus complètement son rôle de recherche d'économies et de meilleure satisfaction des besoins à satisfaire.

Toutes les mesures de prévention que nous avons énumérées permettent de limiter les risques financiers encourus.

Mais il faut aussi savoir juger de l'équilibre entre le coût d'une mesure de prévention et son efficacité ; donc savoir arbitrer en fonction de la taille de l'entreprise, de la pertinence des contrôles à effectuer, et des risques associés.

Il n'y a pas de solutions toutes faites : c'est une question de bon sens, de partage avec les différentes entités concernées.

La mise en œuvre de ce type de règles implique donc à la fois beaucoup d'ouverture et de communication, mais aussi une détermination complète de la direction générale pour accompagner l'effort de rigueur.

Quant aux entreprises qui ont mis en place un système de contrôle interne il y a déjà longtemps, c'est une révision périodique de son efficacité qui s'impose.

*Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances.*

*Nos experts peuvent vous aider à identifier les solutions pour une meilleure pertinence de vos suivis de rentabilité et vous aider à les mettre en œuvre ...*