



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
SUPERIEURES EN GESTION



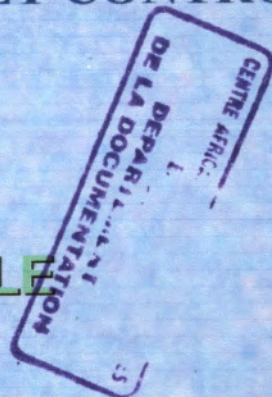
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLOME D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTRÔLE

**D.E.S.S** (3ème cycle)

12<sup>e</sup> Promotion

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



THEME :

**ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES  
APPLICATION AU CYCLE VENTES/CLIENTS  
DE LA SOLIBRA**

Bibliothèque du CESAG



108463

Présenté par:

SEKA Séka Jean-Léonardi

Sous la direction de :

M. KOUASSI François

Chef du service contrôle interne

M0153AUDIT02

2



Juillet 2002



# **ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES**

---

## **APPLICATION AU CYCLE VENTES/CLIENTS DE LA SOLIBRA**



## **DEDICACE**

### **Je dédie ce travail**

#### **A mon Dieu tout puissant**

Pour son amour et sa fidélité à ma modeste personne. Que sa main continue de s'étendre sur ma famille et moi-même. Je le bénis pour toute la grâce dont j'ai bénéficié pendant la formation.

#### **A la mémoire de mon père**

Je suivrai toujours ton exemple d'humilité, de courage et de sagesse.

#### **A ma mère**

Ta sollicitude m'a permis d'effectuer mon premier voyage sur Dakar. Reçois en retour toute mon affection et l'expression de ma profonde gratitude.

#### **A ma femme et mes filles Fabienne et Marie-Joëlle**

Pour m'avoir soutenu de près ou de loin pendant mes moments de solitude au pays de SENGHOR.

#### **A mes frères et sœurs**

Pour votre apport inestimable dans la recherche de moyens financiers pour le financement de ma formation. Que le seigneur vous le rende au centuple.

## REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- Monsieur Daniel DEFORGE, Directeur Général de SOLIBRA.
- Monsieur Francis GONZALEZ, Directeur Administratif et Financier de SOLIBRA.
- Monsieur François KOUASSI, chef du service contrôle à SOLIBRA pour l'encadrement durant le stage et surtout pour sa disponibilité.
- A Monsieur Abdoulaye TRAORE, chef du service formation à SOLIBRA pour ses conseils ;
- A tout le personnel de SOLIBRA en général et celui du service contrôle en particulier.
- Monsieur Moussa YAZI, sous-directeur de l'institut supérieur de comptabilité et responsable du cycle Audit International et Contrôle du CESAG, pour ses conseils et son soutien.
- Au corps professoral, à l'administration générale et au personnel du CESAG.
- A tous mes amis et collègues du CESAG, et particulièrement ceux de la 12ème promotion du cycle Audit International et Contrôle dont je fus le délégué.
- A tous ceux et celles qui de près ou de loin nous ont soutenu pour la réalisation de ce travail ;

Trouvez ici le fruit de vos contributions et l'expression de notre profonde gratitude.

## **TABLE DES MATIERES**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| DEDICACE.....                         | 2  |
| REMERCIEMENTS.....                    | 3  |
| TABLE DES MATIERES.....               | 4  |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... | 8  |
| LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....    | 9  |
| LISTE DES ANNEXES.....                | 10 |
| AVANT PROPOS.....                     | 11 |

## **INTRODUCTION GENERALE**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1. Contexte.....             | 14 |
| 2. Problématique.....        | 15 |
| 3. Objectifs de l'étude..... | 16 |
| 4. Intérêt de l'étude.....   | 17 |
| 5. Plan d'approche.....      | 17 |

## **PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE**

### **CHAPITRE I : LE MANUEL DE PROCEDURES.....20**

#### **I. Définitions.....20**

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. La procédure.....            | 20 |
| 2. Le manuel de procédures..... | 21 |

#### **II. Les enjeux du manuel de procédures.....22**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 1. L'organisation procédurale.....       | 22 |
| 2. Un support pédagogique.....           | 23 |
| 3. Un effet structurant.....             | 24 |
| 4. Un élément du système de gestion..... | 24 |

#### **III. Architecture et formalisation.....26**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 5. Architecture.....  | 26 |
| 6. Formalisation..... | 29 |
| 7. Supports.....      | 31 |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IV. La rédaction du manuel de procédures.....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>V. Le projet.....</b>                                             | <b>33</b> |
| <b>VI. Validation et diffusion du manuel.....</b>                    | <b>34</b> |
| <b>VII. Manuel de procédures et contrôle interne.....</b>            | <b>34</b> |
| <br>                                                                 |           |
| <b>CHAPITRE II : THEORIE SUR LE CONTROLE INTERNE.....</b>            | <b>36</b> |
| <b>I. Généralités sur le contrôle interne.....</b>                   | <b>36</b> |
| 1. Définitions du contrôle interne.....                              | 36        |
| 2. Objectifs du contrôle interne.....                                | 37        |
| 3. Les dispositifs du contrôle interne.....                          | 40        |
| 4. Les contrôles internes à mettre en place.....                     | 43        |
| 5. Evaluation du contrôle interne.....                               | 45        |
| <b>II. Le contrôle interne appliqué au cycle ventes/clients.....</b> | <b>47</b> |
| 1. Organisation générale du cycle ventes.....                        | 47        |
| 2. Objectifs de contrôle interne du cycle .....                      | 47        |
| 3. Les outils de collecte de données.....                            | 49        |
| • Le questionnaire de contrôle interne.....                          | 49        |
| • La grille de séparation des tâches.....                            | 49        |
| • La documentation interne.....                                      | 49        |
| <br>                                                                 |           |
| <b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>                         | <b>50</b> |

## **DEUXIEME PARTIE : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES :Cas du cycle ventes/clients**

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOLIBRA.....</b> | <b>52</b> |
| 1. Historique et Evolution.....                     | 52        |
| 2. L'organisation générale.....                     | 53        |
| 3. Les activités de l'entreprise.....               | 54        |
| 4. Les débouchés.....                               | 56        |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'EXISTANT</b>                           | <b>57</b> |
| <b>I. Le service contrôle interne</b>                                    | <b>57</b> |
| 1. Organisation du service <i>contrôle interne</i>                       | 57        |
| 2. Les missions assignées au service <i>contrôle interne</i>             | 59        |
| 3. Les contrôles effectués                                               | 59        |
| 4. Les limites du service <i>contrôle interne</i> à la SOLIBRA           | 61        |
| <b>II. Le cycle ventes/clients</b>                                       | <b>62</b> |
| 1. Clientèle                                                             | 62        |
| 2. Organisation du cycle ventes de la Solibra                            | 63        |
| 3. Les fonctions du cycle ventes                                         | 64        |
| <b>CHAPITRE III : ELABORATION DES PROCEDURES DU CYCLE VENTES/CLIENTS</b> | <b>68</b> |
| <b>I. La Démarche suivie</b>                                             | <b>68</b> |
| 1. Le modèle d'analyse                                                   | 68        |
| 2. Prise de connaissance de l'entreprise                                 | 70        |
| 3. Définition des orientations du manuel                                 | 71        |
| 4. Planification et supervision des travaux                              | 72        |
| <b>II. Application au cycle ventes/clients</b>                           | <b>74</b> |
| 1. La prise de connaissance et application du modèle d'analyse           | 74        |
| 2. Aspect opérationnel du cycle ventes                                   | 75        |
| 2.1. Objectifs de la procédure                                           | 75        |
| 2.2. Description des objectifs du contrôle interne                       | 76        |
| 2.3. Les forces et faiblesses du contrôle interne                        | 77        |
| 3. Aspect comptable du cycle                                             | 81        |

|                                            |                |
|--------------------------------------------|----------------|
| <b>RECOMMANDATIONS SUR.....</b>            | <b>99</b>      |
| • le manuel de procédures.....             | 99             |
| • l'organisation du service contrôle.....  | 99             |
| • le contrôle interne du cycle ventes..... | 100            |
| <br><b>CONCLUSION GENERALE.....</b>        | <br><b>103</b> |
| <br><b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>              | <br><b>105</b> |
| <br><b>ANNEXES.....</b>                    | <br><b>108</b> |



## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

AICPA : American Institute of Certified Public Accountants

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CEAO : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

ICS : Institut Supérieur de Comptabilité

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IIA : Institute of Internal Auditors

MBA : Master of Business Administration

N/A : Non applicable

OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

SOLIBRA : Société de Limonaderies et Brasserie d'Afrique

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## **LISTE DES TABLEAUX**

Pages

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| TABLEAU N°1 : Objectifs du contrôle interne du cycle ventes.....  | 47 |
| TABLEAU N°2 : Evaluation du contrôle interne du cycle ventes..... | 78 |

## **LISTE DES FIGURES**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURE N°1 : Plan type du manuel de procédures.....                      | 28 |
| FIGURE N°2 : Découpage du manuel de procédures.....                      | 29 |
| FIGURE N°3 : Etapes d'élaboration du manuel de procédures.....           | 35 |
| FIGURE N°4 : Evaluation du contrôle interne.....                         | 46 |
| FIGURE N°5 : Organisation du service contrôle interne de la Solibra..... | 58 |
| FIGURE N°6 : Modèle d'analyse.....                                       | 69 |

## **LISTE DES ANNEXES**

1. Questionnaire de contrôle interne
2. Grille de séparation des tâches
3. Flow-chart de la réception-validation-enregistrement du bordereau d'emballages
4. Flow-chart de la réception et traitement de la commande, de l'exécution à la livraison des produits
5. Organigramme général de la SOLIBRA
6. Organigramme de la Direction Administrative et Financière
7. Conditions générales de ventes
8. Fiche d'ouverture de compte
9. Connaissance client
10. Fiche de contrôle déchargement
11. Fiche de contrôle chargement
12. Bon de commande
13. Bon de sortie
14. Bordereau de livraison
15. Bordereau d'emballages
16. Facture

## **AVANT PROPOS**

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a été créé en 1978 sur les vestiges de l'école de gestion des entreprises du Sénégal, à la conférence de Bamako, par les chefs d'Etat de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEAO).

Ce centre communautaire dont les activités démarrent en 1985, forme des cadres en management de haut niveau pour les entreprises privées, publiques et para-publiques.

Il s'est très tôt révélé non seulement comme la principale grande école post-universitaire de formation en gestion en Afrique francophone au sud du Sahara, mais aussi comme un instrument privilégié d'intégration africaine dont la renommée a franchi les limites de la CEAO.

A la suite de la dissolution de la CEAO, les Etats membres, soucieux de conserver un des fleurons de l'intégration, ont sollicité la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour reprendre la tutelle du CESAG en 1995.

Parmi les formations, figure le cycle Audit International et Contrôle, l'une des composantes de l'Institut Supérieur de comptabilité (ISC) d'une durée de 14 mois.

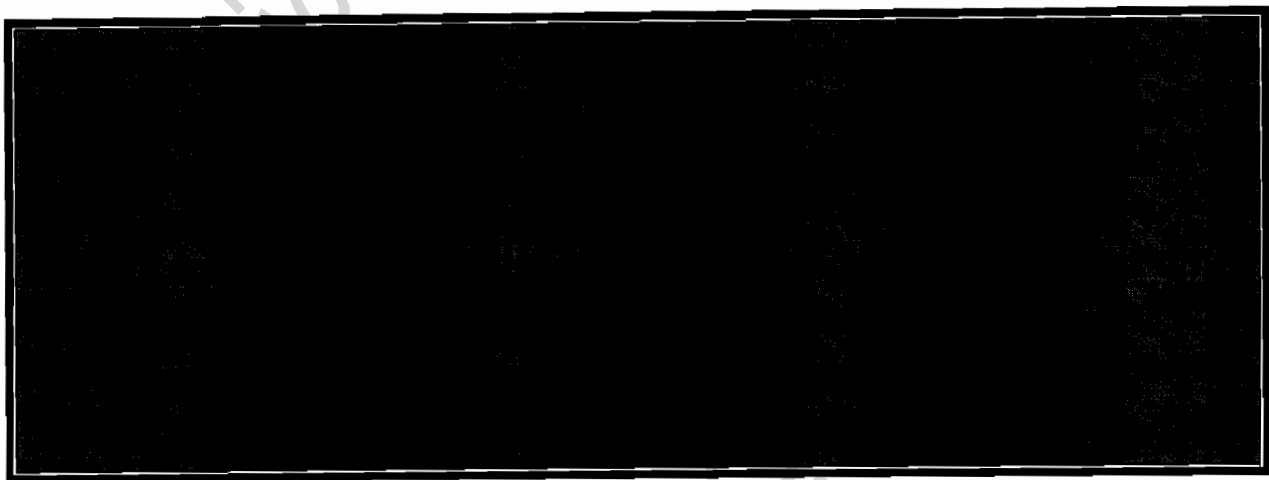
Ce cycle est ouvert aux candidats titulaires d'une maîtrise, d'un diplôme d'ingénieur ou d'un diplôme équivalent, possédant au moins 2 années d'expérience professionnelle et admis au concours d'entrée.

L'un des choix stratégiques du CESAG est de concevoir des programmes de formation de type MBA (Master of Business Administration).

Les diplômes de 3<sup>ème</sup> cycle délivrés à l'issue de la formation sont reconnus par le CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieure) et équivalent au DESS (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) et au MBA des universités nord-américaines.

L'élaboration du présent mémoire, pour soutenance devant un jury, est l'aboutissement de notre formation en cycle Audit International et Contrôle.





## INTRODUCTION GENERALE

Toute entité de production (à but lucratif), quelle que soit sa taille, est créée dans le but de générer des profits. Cette recherche de profit est conditionnée par un préalable qui n'est autre que la bonne gestion qui doit garantir sa pérennité.

Afin de parvenir à réaliser ces objectifs de bonne gestion, de maximisation du profit et de continuité d'exploitation, les dirigeants doivent mettre en place des mécanismes rigoureux à travers des procédures opérationnelles dont le but est d'assurer la sauvegarde du patrimoine et la sécurité des actifs (par la prévention et la détection de la fraude), la production d'informations fiables et pertinentes devant permettre la prise de décision dans le cadre de la politique générale de l'entreprise.

### 1. Contexte

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, le nouveau référentiel comptable ouest africain dénommé Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) oblige les entreprises soumises aux dispositions commerciales de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à rédiger un manuel décrivant leurs procédures et organisations comptables.

Au titre des obligations légales, il convient de rappeler que conformément à **l'article 16 du SYSCOA** (alinéa 1), toute entreprise est tenue d'établir une documentation décrivant les procédures afin de maintenir dans le temps, l'accès à l'information.

Ces mêmes dispositions, plus explicites à l'article 6 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA stipulent que : « les responsables des comptes mettent en place des procédures de contrôle interne indispensables à la connaissance qu'ils doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des événements, opérations et situations liés à l'activité de l'entreprise ».

Toutes ces dispositions qui sont prises dans un cadre réglementaire, ont pour objectif d'assurer à l'entreprise la production d'informations sincères et fiables à tous ses partenaires et de préserver la continuité d'exploitation.

## **2. Problématique**

En général, à la création d'une entreprise, les dirigeants sont plus préoccupés par la nature et le montant des apports des associés, les perspectives de croissance de l'entreprise et la recherche du profit.

La rédaction des procédures claires et détaillées, placée en fin de liste des priorités, est dans beaucoup de cas le dernier des soucis des dirigeants. Ce n'est qu'après quelques années d'exploitation, avec la survenance de difficultés réelles ou après le passage de cabinet d'audit que la prise de conscience se fait sentir. L'importance du manuel de procédures se trouve souvent masquée par une conjoncture favorable, source de profits exceptionnels. Les dirigeants de telles entreprises ne se rendent pas compte que ces profits auraient pu être plus importants si un manuel de procédures était élaboré et utilisé par les opérationnels, ce qui entraînerait la réduction de la fraude, des détournements et des indélicatesses de tous genres, dont les effets sont considérables du point de vue financier que du patrimoine physique.

Néanmoins, l'on peut se demander en quoi l'existence d'un manuel de procédures peut-elle contribuer à la mise en place d'un dispositif de contrôle interne fiable ?

Le phénomène de mondialisation et globalisation caractérisé par une concurrence accrue n'est-il pas une raison supplémentaire pour les dirigeants de mettre en place des procédures écrites pour servir de guide et de référence à tous les intervenants dans le processus de production d'une entité donnée ?

### **3. Objectifs de l'étude**

L'objectif général de notre étude est de cerner et de faire connaître aux dirigeants les contours de la mise en place d'un manuel de procédures et son rôle dans une organisation moderne.

Nous voulons atteindre trois (3) objectifs spécifiques à travers cette étude :

- Faire comprendre d'avantage aux dirigeants le gain d'efficacité dû à l'existence d'un manuel de procédures et être en règle vis-à-vis des exigences du nouveau référentiel comptable ouest africain et proposer une démarche quant à son élaboration ;
- Identifier et relever les faiblesses du mécanisme ou du dispositif de contrôle mis en place par SOLIBRA et proposer des recommandations permettant de limiter tout risque éventuel de fraudes ou d'erreur ;
- Mettre en exergue l'importance du manuel de procédures pour les entreprises modernes surtout dans un contexte de concurrence accrue caractérisé par la mondialisation et la globalisation.

Le manuel de procédures devant permettre la mise en place d'un dispositif de sécurité pour toute l'entreprise, il va de soi qu'il concerne tous les cycles de l'entreprise (achats, immobilisations, stocks, ventes, personnel-paie, trésorerie...). La période de stage étant largement insuffisante pour travailler sur ces différents cycles, **nous nous limiterons au cycle ventes/clients dans le cadre de cette étude.**

#### 4. Intérêt de l'étude

Cette étude revêt une importance pour nous-même, pour la SOLIBRA et pour ses partenaires.

- pour nous-même, elle nous aura permis de connaître l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise d'une aussi grande taille dans un premier temps, puis de cerner davantage la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures dans un cadre réglementaire comme celui du SYSCOA.
- Pour l'entreprise, cette étude permettra aux dirigeants de comprendre l'intérêt du manuel de procédures afin de sécuriser les opérations, surtout celles relatives au cycle ventes.
- Aux partenaires (actionnaires en particulier), elle permet de maximiser leur profit à travers la sauvegarde du patrimoine et la sécurité des actifs.

#### 5. Plan d'approche

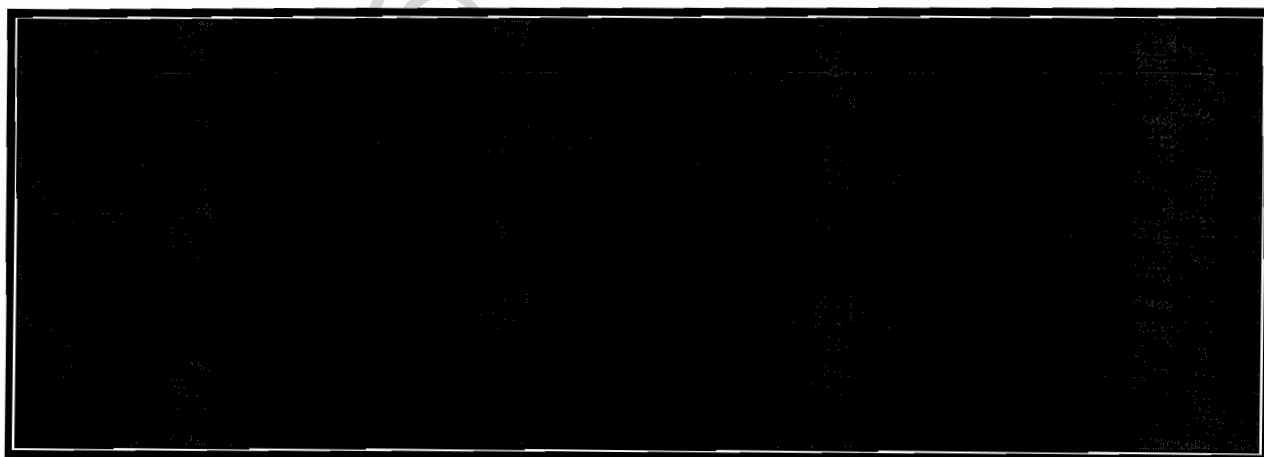
Cette étude va s'articuler autour de deux grandes parties :

Dans un premier temps, nous aborderons le cadre théorique pour appréhender la démarche d'élaboration du manuel de procédures et sa corrélation avec le contrôle interne.

Dans une seconde partie, nous étudierons la démarche pratique d'élaboration du manuel de procédures dans le but de l'appliquer au cycle ventes/clients après avoir présenté l'entité qu'est la SOLIBRA.

Enfin, nous ferons quelques recommandations sur l'organisation du service contrôle et sur le dispositif de contrôle interne mis en place par la société.

CESAG-BIBLIOTHEQUE





# **CHAPITRE I : LE MANUEL DE PROCEDURES**

## **I. Définitions**

Les opérations qui s'effectuent au cours d'une activité donnée sont multiples et peuvent se décomposer en un nombre fini de processus liés entre eux. Chacun des processus correspond à une activité de production ou de gestion déterminée : les procédures dont l'ensemble donne le manuel de procédures. Il importe donc pour nous de définir le terme procédure puis manuel de procédures pour mieux comprendre son enjeu dans les organisations.

### **1. La procédure**

Selon le petit Larousse<sup>1</sup>, « la procédure est un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissement à un résultat déterminé. C'est une suite d'opérations constituant la manière de fabriquer, de faire quelque chose ; c'est un procédé technique ».

Pour H. Alain et Monkan-Daverat<sup>2</sup>, « ***une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclarées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu*** ».

De ces deux définitions, nous pouvons dire que la procédure est un enchaînement standardisé et ordonné d'opérations et de faits déclenchés en amont par l'expression d'un besoin quelconque (fabriquer ou faire quelque chose) et aboutissant à un résultat attendu.

---

<sup>1</sup> édition 1999

<sup>2</sup> Rédiger les procédures de l'entreprise - 2001

Les procédures constituent la formalisation de la mise en ordre du savoir-faire individuel et collectif. Elles traduisent les modalités écrites d'exécution des missions et des tâches.

## **2. Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures quant à lui, peut être défini comme un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein d'une entreprise : Direction Générale, services opérationnels, auditeurs internes. Il représente un document qui, sous la forme d'instructions claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise (Ngary Sow, codex 2001).

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

- Les niveaux de responsabilités (qui fait quoi ?) ;
- Les différents étapes de traitement (quand ?) ;
- Les modalités d'exécution (comment ?)

De ce fait, le manuel de procédures se présente comme un support qui renferme des consignes d'exécution des tâches à exécuter servant de guide aux opérationnels.

L'un des objectifs des procédures est d'expliquer dans un langage directement accessible : qui fait quoi ?, où ?, quand ?, comment et à quelle fin ?

De ce point de vue :

- Elles constituent un aide-mémoire auquel il faut se référer en cas d'erreur ou d'oubli ;
- Elles constituent également un cadre de conduite applicable par tous les intervenants pour les cas prévus à l'avance ;
- Elles participent à la formation du personnel et permettent au subordonné de s'informer personnellement, ce qui lui permet de ne recourir au supérieur que pour des points obscurs. Ainsi, elles peuvent servir de moyen de décentralisation, évitant que la présence des responsables soit indispensable à tout moment ;
- Elles représentent pour l'auditeur et les corps de contrôle, des moyens d'investigation sur une base objective sur lesquelles ils peuvent s'appuyer.

## **II. Les enjeux du manuel de procédures**

### **1. L'organisation procédurale**

Pour toute entreprise, la rédaction du manuel de procédure est un investissement bien qu'il soit d'ordre immatériel. Sa réalisation demande un coût élevé ; l'effort correspondant est à rapprocher bien attendu des bénéfices attendus par l'entreprise. Il doit rester économiquement justifié. Il importe donc de débiter la mise en œuvre d'un tel projet par une délimitation claire des objectifs. Il s'agit ici de se poser les questions suivantes :

- A quel objectif veut-on aboutir ?
- A qui cela servira ?

- Quelle sera son utilisation réelle ?
- Quels types d'informations sont concernés ?

Plus une activité est complexe, plus elle fait appel à des enchaînements structurés et standardisés, plus elle est susceptible d'être écrite sous forme de procédures.

La rédaction des procédures vise à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs ; elle sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliquer les enchaînements des opérations et leur synchronisation.

Le manuel de procédures sert également à capitaliser les savoir-faire individuels et collectifs ; en cela, il forme un véritable mémoire pour l'organisation. Un autre avantage est qu'il dresse la liste des actions, qui, à la suite d'un événement donné, permettent d'aboutir au résultat escompté. C'est un moyen de diffusion du savoir-faire. Les procédures servent à « raconter » le fonctionnement de l'organisation; leur mise par écrit matérialise les connaissances qui sont d'habitude à un état diffus dans l'entreprise.

La fonction première du manuel est de faire connaître les règles, méthodes, et les séquences mises en œuvre. Leur principale utilité est celle d'un « mode d'emploi » (Henry & Daverat, 2001) ; elles permettent à chaque opérationnel de situer en quoi son propre travail est lié à celui des autres.

## **2. Un support pédagogique**

Le manuel de procédures constituant un support pédagogique représente à la fois :

- Un aide-mémoire individuel ;

- Un outil de formation ;
  - Un repère pour l'encadrement
- Un aide-mémoire pour le simple fait que l'existence d'une documentation écrite permet à chacun de s'auto-contrôler, sans crainte de se dévaloriser aux yeux de ses collègues ;
- Un outil de formation : la formation des agents relève en partie de leurs supérieurs hiérarchiques. Sous la pression, ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. L'existence d'un manuel de procédures est un bon moyen de palier à cette difficulté. Il divulgue une bonne partie des informations nécessaires. Munis de cet élément, les exécutants peuvent plus facilement se tourner vers les supérieurs pour les interroger sur les éventuels points obscurs. Les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Elles simplifient la tâche de l'encadrement en établissant une aide logique. Il revient aux responsables d'encourager leur personnel à les lire.
- Un repère pour l'encadrement : les fiches de procédures constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques disposant d'une vue générale sur les tâches accomplies sous leur ordre. Ils ignorent souvent les détails pratiques. La documentation de procédure leur donne accès à des descriptifs dont ils n'auraient autrement qu'une vision abstraite.

### **3. Un effet structurant**

L'entreprise est un lieu où se rencontre des fonctions, des logiques de provenance diversifiée et souvent contradictoire entre elles.

Chaque fonction a sa propre priorité. L'existence d'un cadre réglementaire unique fournit la base d'un système de communication entre elles.

- Un organe de décentralisation : le manuel de procédure est aussi un organe de décentralisation. Elle fixe les méthodes admises au sein de l'organisation. la présence des responsables est plus ou moins indispensable auprès des opérationnels. La cohérence des méthodes et des comportements entre les éléments d'un même groupe favorise l'éloignement de la tête (chef hiérarchique).
- La piste de l'auditeur : pour les auditeurs, les procédures formalisées constituent une référence. D'un côté, elles fournissent une piste pour ses travaux d'investigation, de l'autre, leur absence rendrait le contrôle délicat voir impossible (Batude, 1997). En effet, les reproches faits aux agents seraient contestés. Faute d'instructions claires et précises, ceux-ci pourraient imputer leur faute à leur supérieurs hiérarchiques.
- Un code de conduite : le manuel de procédures définit les comportements applicables à tous pour des circonstances réelles et prises à l'avance. La valeur de ce code de conduite est entretenue par l'existence des contrôles.

#### **4. Un élément du système de gestion**

Dans certaines organisations, l'inexistence de manuel de procédures se compense par les émissions de notes de services. Les notes de service constituant un ensemble hétérogène et disparate, elles contiennent des

informations de nature diverses et souvent contradictoires. Leur mise à jour est aléatoire.

Faute d'un classement structuré, les notes de service sont volatiles et difficiles à retrouver. Leur pérennité ne tient qu'aux mémoires individuelles (Combes & Labrousse, 1997). Leur valeur, aux yeux des opérationnels s'affaiblit assez rapidement. Par contre, la codification et l'assemblage des procédures permet d'avoir un référentiel stable, facile à mettre à jour et ayant une durée de vie nettement longue. Les manuels de procédures apportent une garantie de diffusion et facilitent l'accessibilité des informations. C'est donc une base documentaire centralisée pour un usage décentralisé.

### **III. Architecture et formalisation**

Dans un manuel de procédures, chaque procédure joue un rôle qui lui est propre. C'est pour cette raison qu'il faut définir une architecture et définir une forme au manuel de procédures.

#### **1. Architecture du manuel de procédures**

Il est très important dans un manuel de procédures de connaître les articulations des procédures. La construction de diagramme de processus répond à cet objectif. Il sera ainsi plus facile de visualiser et de mesurer la répercussion d'un mouvement sur le reste de la structure, car un changement à l'intérieur peut entraîner des modifications en cascade.

Sur le plan matériel, toutes les procédures doivent être assemblées pour donner le manuel de procédures divisé en sous-ensembles homogènes. Le manuel de procédures peut se décomposer en plusieurs volumes selon la taille de

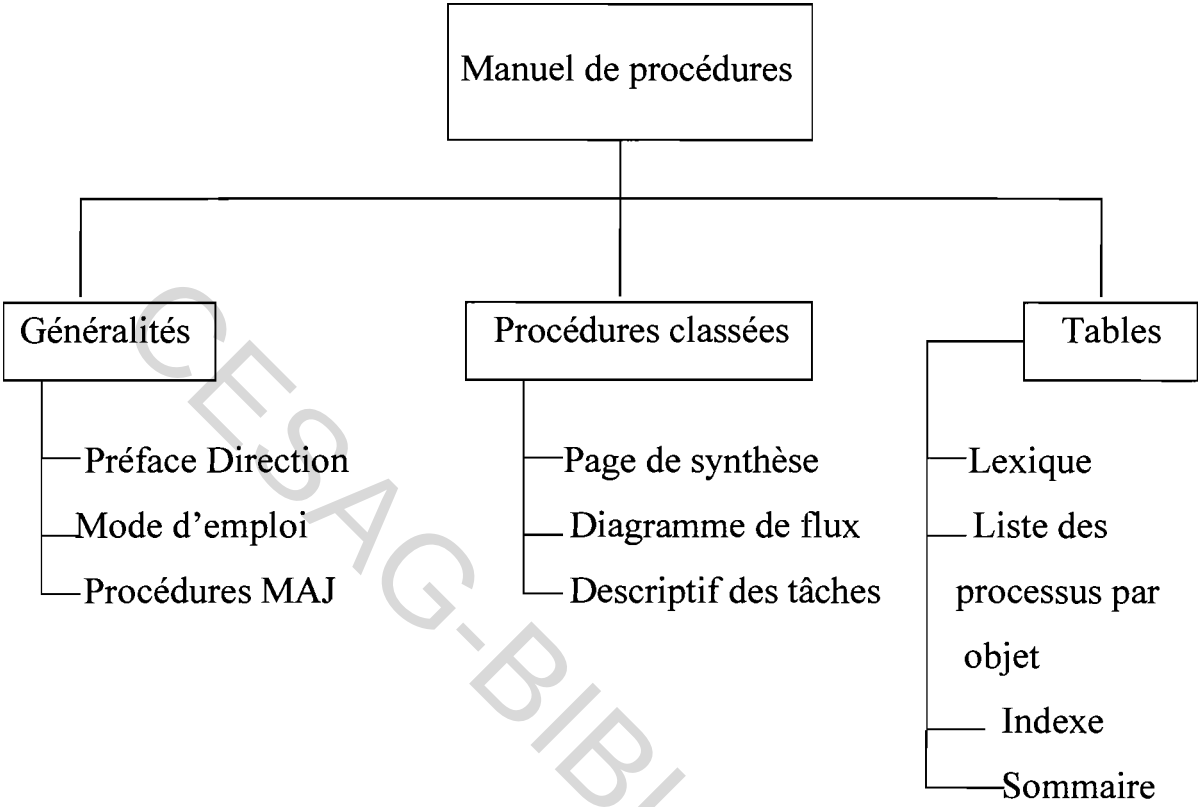
l'entreprise. Les volumes sont groupés en fonction des utilisateurs d'un même service. Le découpage en général se fait par direction, par département ou par service. Ce découpage peut être croisé par un découpage en fonction. Le découpage par domaines techniques fait apparaître différentes fonctions techniques.

Le manuel de procédures comprend trois (3) parties : le sommaire et l'introduction, le corps du manuel et les documents annexes (Henry & Daverat, 2001).

- Le sommaire et l'introduction générale se retrouvent en tête de volume. L'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont entraîné la mise en place de l'outil et explique la structure générale. Cette partie introductive peut également reprendre divers points généraux tels l'organisation générale des services.
- Le corps, la partie la plus volumineuse regroupe les fiches de procédures classées. Chaque procédure comprend une description synthétique de la procédure, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches. Le plan type du manuel de procédures est le suivant:



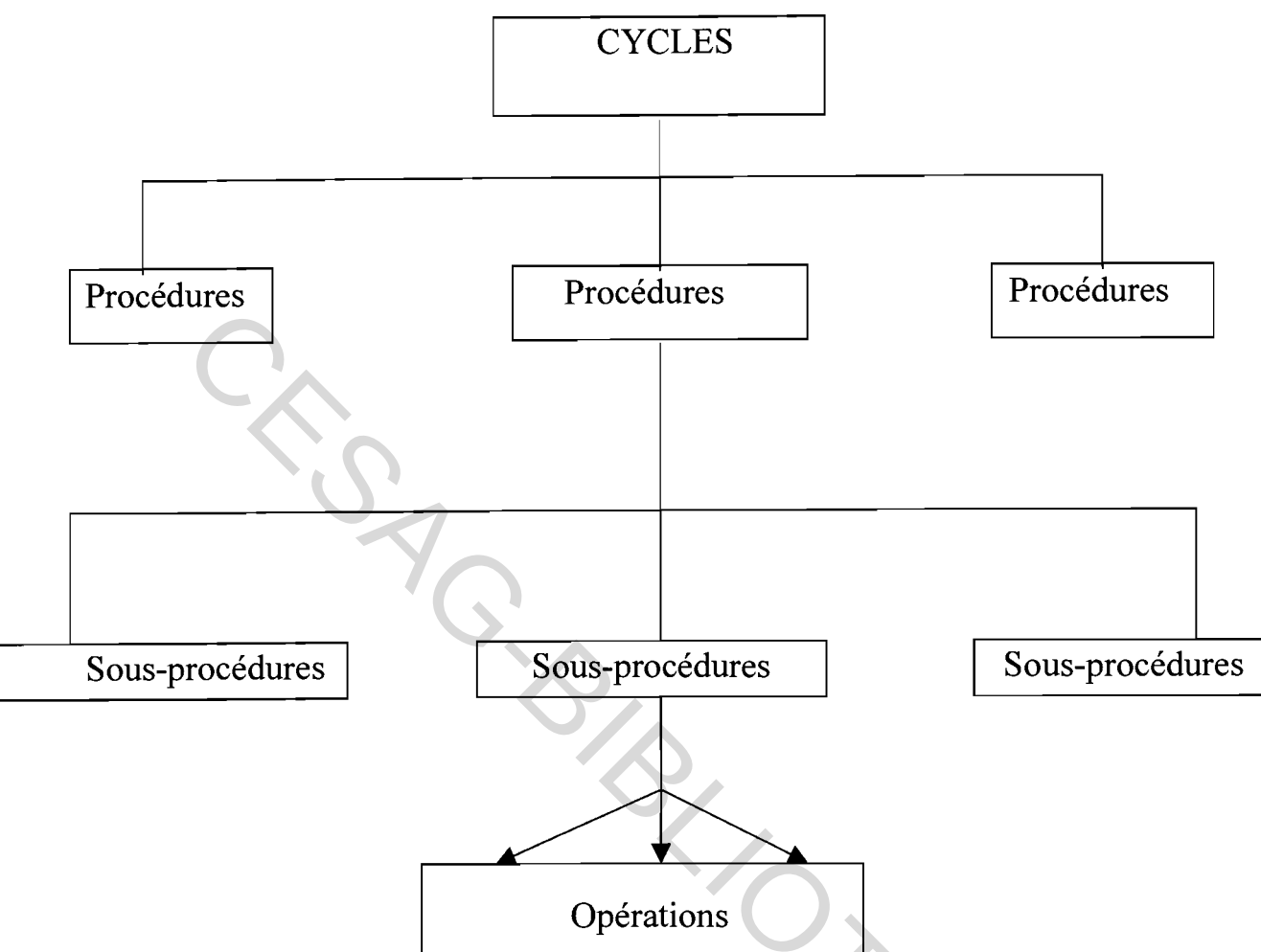
Figure n°1 : Plan type du manuel de procédures



Source : A. Henry & M-Daverat

D'un point de vu fonctionnel, l'ensemble des opérations peuvent être découpés par cycle, procédures, sous-procédures et opérations :

Figure n°2 : Découpage du manuel de procédures



Source : Ngary Sow ; codex 2001

Le manuel de procédures est souvent composé de plusieurs tomes selon la nature et l'importance des cycles.

## 2. La formalisation

Le fond et la forme du manuel de procédures constituent des aspects importants. Au niveau de la forme, il faut choisir la forme la mieux appropriée. Il est préférable d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles pour des questions de mise à jour. La formalisation suivante peut être adoptée (Thioye, Gesag 1998) :

- Découper le manuel de procédures en cycle d'Activités ;

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

Le manuel de procédures doit avoir un rôle pédagogique ; il doit être rédigé dans un langage accessible. En général, la présentation graphique du document est importante. Celui-ci peut être divisé en parties autonomes, différenciables par cycle et par typographie. Cette partition du texte sert à hiérarchiser l'information et à faciliter différents modes de lecture : parcours rapide, apprentissage détaillé....

Au niveau du style, les procédures ne doivent présenter aucune ambiguïté ; elles doivent favoriser un accès facile. A ce sujet, un texte accessible doit :

- Etre découpé en paragraphes courts, de lecture rapide ;
- Etre rédigé selon la séquence *verbe-complément* ;
- Donner des verbes d'action à l'infinitif ;
- Poser un repérage précis des lieux ;
- Indiquer les effets prévisibles.

Le libellé des opérations doit naturellement être claire, ordonné et objectif. Le style rédactionnel doit être simple, claire, et homogène ; d'où l'importance d'écarter tout ce qui est source de confusion et d'incompréhension. Il est préférable d'utiliser un vocabulaire connu de tous en évitant les abréviations et les symboles exotériques. Il n'est pas intéressant de voir dans des procédures des notes de bas de page, des renvois à distance, des mots étrangers...

### **3. Les supports**

Les flow-chart (diagramme de flux) donne une idée de l'enchaînement d'une procédure ; ils donnent les informations suivantes :

- Le point de départ de la procédure ;
- Les principales étapes ;
- Les documents circulants ;
- Le résultat recherché

Ils donnent la structure de base et fournissent une réponse rapide aux principales questions : qui fait quoi ?, où ?, et à quelle fin ?. Le diagramme de flux a l'avantage d'indiquer rapidement les éléments clés, les flux entrants et les flux sortants ainsi que les principales étapes.

### **IV. La rédaction du manuel**

Le but de la rédaction est de décrire fidèlement les procédures . Pour ce faire, chaque collaborateur pourra se rapporter au programme de travail et aux notes relatives aux orientations du manuel et au canevas. Il pourra si possible recueillir de nouvelles informations en complément des documents collectés (Tchiriffo Cesag-1998).

Mais avant cette rédaction, il convient de s'apesantir sur la phase préparatoire et les enquêtes par procédure. Le processus de rédaction comporte six (6) étapes à savoir :

- La phase de préparation
  - Dressage de la liste initiale ;
  - Définition d'un code de classement ;
  - Préparation des dossiers par tâche.
- L'enquête par procédure

- Etablissement d'une description globale ;
- Interviews et rédaction ;
- Contrôle de la validité des écrits.

Dans la phase de préparation, le listage des procédures consiste à faire un inventaire des procédures. Cet inventaire peut être fait par l'équipe chargée de la rédaction. C'est à ce niveau qu'apparaissent les premières difficultés liées au découpage des procédures. Le code de classement consiste à faire un classement des futures procédures en sous-ensembles de famille, par direction ou par service, ou encore par type d'actions.

En ce qui concerne l'enquête de procédure, une description globale est effectuée. Pour chaque procédure, le rédacteur effectue un entretien avec le responsable de service concerné. Les interviews et la rédaction représentent l'étape de la formulation des procédures. Chaque rédacteur procède dossier par dossier aux interviews pour s'affranchir des différentes procédures. A ce niveau se fait la collecte des documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale.

L'interview doit se dérouler dans un climat d'écoute (Henry & Daverat, 2001):

- Préparation préalable de l'entrevue ;
- Attitude ouverte de l'enquêteur ;
- Prise de notes détaillées et précises;

Il doit suivre un plan ordonné :

- Rappeler les objectifs ;
- Questions générales et détaillées ;
- Reformulation de compréhension ;
- Synthèse et vérification

Il doit enfin répondre à des questions concrètes : qui fait quoi ?, comment ?, quand ?, où ?, avec quel outil ou support ?.

Un exemple non exhaustif de questions est le suivant (Henry & Daverat 2001):

- Quel est le point de départ de la procédure ? ;
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ? ;
- Quelle est la fréquence ? ;
- Quel est le résultat visé ? ;
- Qui sont les destinataires ? ;
- Où sont-ils placés ? ;
- Matériels et matériaux utilisés ? ;
- En quoi consiste votre travail dans ce cas ? ;
- Pouvez-vous nous décrire vos principales tâches ? ;
- Quel est le mode opératoire ? ;
- D'où viennent les informations ? ;
- Quand sont-elles disponibles ? ;
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ? ;
- Les aspects les plus fréquents et les plus difficiles ? ;
- Ecart éventuels entre théorie et pratique ? ;
- Quantités traitées ? ;
- Contrôles prévus ? ;

## **V. Le projet**

Comme tout nouvel investissement, la rédaction des procédures doit se gérer comme un projet. Le projet de rapport doit être ensuite soumis à la direction générale de l'entreprise pour validation, la qualité du produit final représentant

un enjeu compte tenu de ce que son élaboration a nécessité du temps, des hommes et un coût.

## **VI. Validation et diffusion du manuel de procédures**

La validation représente la première étape de mise en œuvre du manuel de procédures, la validation préalable de la direction générale pouvant être assimilée à une opération de livraison.

La responsabilité incombe à la direction générale et à ses collaborateurs qui doivent assurer une diffusion adéquate à tous échelons hiérarchiques pour imprégner les agents au caractère collectif du manuel de procédures.

## **VII. Manuel de procédures et contrôle interne**

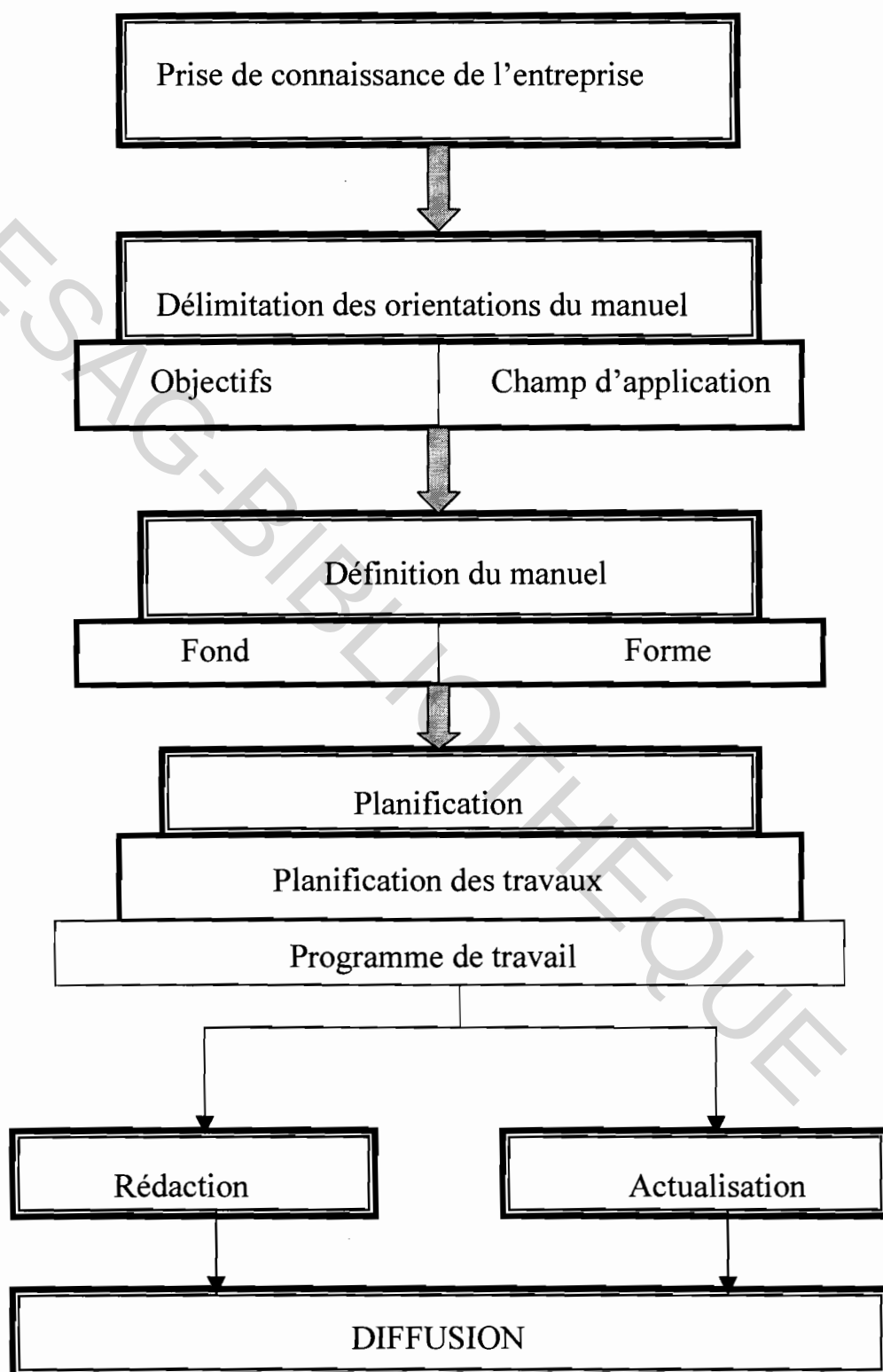
Un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle interne efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle soutend sont fiables (Batude, 1997).

La démarche de l'auditeur (reposant sur une approche sélective et non exhaustive) s'appuie nécessairement sur l'existence de procédures internes à l'entreprise qui conduisent à un enregistrement correct.

La première démarche de l'auditeur est donc de prendre connaissance des procédures, de déterminer ainsi dans quelle mesure il peut s'appuyer sur la qualité de ces procédures ou, au contraire, mettre en œuvre des contrôles plus approfondis, s'il estime que les procédures de contrôle interne de l'entreprise présente des faiblesses importantes (Batude, 1997).

Le schéma suivant retrace les différentes étapes d'élaboration du manuel de procédures.

**Figure n°3 : Etapes d'élaboration du manuel de procédures**



Source : nous-même



## **CHAPITRE II : THEORIE SUR LE CONTROLE INTERNE**

### **I .Généralités sur le contrôle interne**

Après l'aspect théorique sur l'élaboration du manuel de procédures (qui constitue aussi un élément du contrôle interne), il convient à présent de s'appesantir sur la théorie sur les autres aspects du contrôle interne.

#### **1. Définitions du contrôle interne**

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses mais l'accord se fait sur l'essentiel. A titre d'exemple, nous retenons celle de l'ordre des experts comptable français de 1977 (OECCA) qui définit le contrôle interne comme *« l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances »* (Renard, 1998).

Selon Lemant (1995), *« le contrôle interne n'est pas une fonction mais « un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »*.

Comme on le constate, la première définition met l'accent sur la sauvegarde du patrimoine alors que celle de Renard évoque la maîtrise des activités de l'entreprise.

La troisième définition émane de l'AICPA qui définit le contrôle interne comme *« des plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adaptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler*

l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »

Cette troisième définition reprend non seulement l'aspect protection des actifs mais évoque aussi l'aspect rendement de l'entreprise et respect des instructions de la direction générale.

Ces trois définitions étant complémentaires, nous pouvons donc retenir que le contrôle interne est un dispositif qui a pour but d'assurer d'un côté, la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, de l'autre, la maîtrise des activités afin d'accroître le rendement tout en appliquant les instructions de la direction .

C'est donc un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une **assurance raisonnable** quant à la réalisation d'objectifs entrants dans la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux règlements en vigueur ( Batude, 1997).

Le contrôle interne est donc un ensemble d'actions qui se répand à travers toutes les activités de l'entreprise, à tous les niveaux.

## 2. Les objectifs du contrôle interne

L'objectif général du contrôle interne est la continuité d'exploitation de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. De façon réaliste, la finalité du contrôle interne est l'**assurance raisonnable** d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Coopers - Lybrand & IFACI ; 2000). On parle

d'assurance raisonnable parce qu'aucun contrôle ne peut supprimer à 100% les fraudes ou les erreurs.

En effet, un contrôle interne qui viserait un fonctionnement parfait pour parvenir à coup sûr aux résultats escomptés serait à la fois paralysant et hors de prix donc irréaliste et utopique.

Pour atteindre cet objectif général qu'est la continuité de l'exploitation, l'Institut des Auditeurs Internes a défini quatre objectifs permanents du contrôle interne qui se retrouvent dans la définition de 1977 (du contrôle interne) des experts comptables français à savoir (Renard, 1998) :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité des informations ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources.

### 2.1. La sécurité des actifs.

Un bon système de contrôle interne doit viser la préservation du patrimoine (actifs immobilisés, stocks, actifs immatériels) mais aussi des ressources humaines et de l'image de l'entreprise.

### 2.2. La qualité des informations

Le contrôle interne doit permettre l'obtention d'informations :

- Fiables et vérifiables (mise en place d'un système de preuves)
- Exhaustives (informations exactes mais complètes)
- Pertinentes (adaptées au but poursuivi)
- Disponibles (informations disponibles à temps et accessibles)

### 2.3. Le respect des directives

Les directives englobent les politiques, plans, procédures, lois et réglementations. Le contrôle interne doit assurer le respect des dispositions légales et réglementaires, le respect des politiques de gestion et procédures et le respect de toutes autres procédures venant de la direction.

### 2.4. L'optimisation des ressources

Les responsables doivent s'assurer que les moyens dont dispose l'entreprise sont disposés de façon optimale; ceci pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer. Le contrôle interne doit prendre en compte l'utilisation économique et efficace des ressources. En cela réside la dimension fondamentale du concept qui vise à l'amélioration des performances.

Ces objectifs permanents et généraux ne peuvent être atteints que s'il existe dans l'entreprise un environnement favorable au contrôle, un système d'évaluation des risques et une formation des responsables.

- Un environnement de contrôle favorable implique une éthique, une politique et une organisation.

**L'éthique** fait allusion à l'existence de codes de conduite et l'application de normes de comportement moral au vu et au su de tout le monde.

Le management au plus haut niveau, doit donner l'exemple non seulement dans les discours mais également dans les comportements avec le personnel, les clients, les fournisseurs, l'administration. Lorsque les dirigeants contournent les contrôles, violent les normes de comportement moral, ils donnent un coup dans le contrôle interne ; ce faisant, ils minimisent la mise en œuvre et porte atteinte à la maîtrise des opérations (Renard, 1998).

**Une politique :** la politique doit être exemplaire ; cela signifie des délégations de pouvoirs clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués (et non l'inverse), des objectifs réalistes et réalisables, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous.

**Une organisation :** le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle. Le contrôle interne ne peut exister s'il y a des administrateurs inactifs ou si les délégations de pouvoirs ne sont clairement définies, ou si l'organisation elle-même n'est pas adaptée aux objectifs fixés.

- Un système d'évaluation des risques : il faut disposer d'un système d'évaluation qui va permettre non seulement d'identifier les risques mais également de les quantifier pour en apprécier l'importance.

### **3. Les dispositifs de contrôle interne.**

Les dispositifs nécessaires à un contrôle interne efficace peuvent se résumer comme suit (Renard, 1998):

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

### 3.1. Des objectifs clairement définis

La première tâche de tout responsable d'une fonction est la définition de sa politique et l'objet de sa mission. Sénèque disait « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Thioye, 1998).

Pour réaliser donc leur mission, les responsables doivent mettre en place des objectifs spécifiques aux opérations de leur fonction, tout en gardant à l'esprit les objectifs généraux du contrôle interne.

### 3.2. Disposer de moyens adéquats

Chaque responsable doit se donner les moyens d'atteindre les objectifs visés. Il doit bénéficier :

- de moyens humains : ce qui signifie avoir un personnel qualifié ayant les compétences requises et une bonne intégrité morale ;
- de moyens financiers : disposer de ressources nécessaires à la réalisation des objectifs assignés ;
- de moyens techniques : disposer d'une technologie et d'un marketing approprié.

### 3.3. Avoir un système d'organisation efficace.

La maîtrise d'une entreprise passe par son organisation. Pour la pérennité de son exploitation, une entreprise doit mettre en place (ou simplement l'améliorer) une organisation reposant sur trois principes que sont :

- L'adéquation du type d'organisation au but poursuivi, à l'activité, à l'environnement et à la culture ;

- Le respect des principes de permanence ou de continuité de l'exploitation, c'est-à-dire une organisation objective, non construite en fonction des hommes ;
- La séparation des tâches incompatibles : c'est l'un des principes fondamentaux de toute organisation. Elle est le moyen d'atteindre l'objectif de sécurité du patrimoine et de sa pérennité. Certaines fonctions sont fondamentalement incompatibles et ne doivent pas être exercées par une même personne. Il s'agit de la fonction de décision ou d'autorisation, la fonction d'enregistrement ou de comptabilisation, celle de détention de valeurs et de biens (magasiniers, caissiers et autres) et de la fonction de contrôle et de vérification.

Pour éliminer les risques fréquentes d'erreurs, de fraude ou de confusion, il convient de séparer ces fonctions. Cependant, cette séparation n'est pas toujours possible pour les PME où le personnel est limité en nombre.

Pour assurer le respect de ces trois principes précédents, la Direction Générale de l'entreprise doit mettre en place un organigramme qui définit clairement les liens hiérarchiques et fonctionnels et les niveaux de responsabilité de chaque collaborateur. Il y a lieu ensuite d'analyser chaque poste afin de disposer d'une fiche de poste ; ce qui permet de savoir qui fait quoi. Pour chaque responsable, les pouvoirs et les latitudes sont définis pour en donner les limites et éviter tout abus de pouvoir.

### 3.4. Mettre en place des systèmes d'information de qualité

Il s'agit d'un ensemble de système d'informations et de pilotage. Il concerne les fonctions de contrôle de gestion, de contrôle budgétaire, les

tableaux de bord et toutes les données statistiques utiles à la gestion. Les systèmes d'information et de pilotage doivent couvrir toutes les activités de l'entreprise.

Ils doivent respecter l'objectif général du contrôle interne qui est la maîtrise de l'entreprise.

#### **4. Les contrôles à mettre en place**

Au nombre des contrôles à mettre en place dans le cadre du contrôle interne, on note les contrôles de base, les contrôles d'inexactitude, les contrôles hiérarchiques ou de détection et les contrôles inopinés.

##### **4.1. Les contrôles de base**

Ils visent à empêcher ou réduire le risque que les erreurs ou irrégularités se produisent. Ils comprennent (Thioye, 1998):

- Les contrôles d'exhaustivité qui consistent à vérifier l'existence et le respect des séquences numériques, et à rapprocher tous les documents justificatifs relatifs à la même opération ;
- Les contrôles de réalité qui visent les contrôles physiques (prise d'inventaire) et les recoupements externes (circularisation des tiers).

**4.2. les contrôles d'inexactitude** qui concernent les contrôles arithmétiques et les comparaisons globales des données (entre comptes auxiliaires et compte principal, entre comptes de budget...).



### **4.3. les contrôles hiérarchiques**

Ils ont pour but de déceler les erreurs et irrégularités ou augmenter au maximum les chances de les découvrir. On peut citer :

- Les procédures de supervision (actes de vérification, de rapprochement, comptes rendus) et les procédures d'autorisation (prendre l'initiative ou donner la permission d'effectuer) ;
- Les dispositifs de sauvegarde des actifs ;
- La séparation des tâches (les fonctions d'autorisation, d'exécution, de contrôle, d'enregistrement et de conservation doivent être assurées par des personnes différentes).

### **4.4. Les contrôles inopinés**

Ils s'opposent au contrôle dits récurrents et prévus à l'avance selon une périodicité précise. Ils ont pour but de vérifier *sans préavis* l'application effective des procédures. La personne soumise à ce type de contrôle ne dispose pas de temps pour préparer les documents à examiner. On peut citer :

- Les contrôles sur pièces (contrôle de caisse) ;
- Les contrôles de présence (du personnel)

La mise en œuvre de ces différents contrôles contribue à garantir la qualité du contrôle interne. Néanmoins, il convient pour l'auditeur d'évaluer ce dispositif pour porter un jugement sur son efficacité.

## 5. Evaluation du contrôle interne

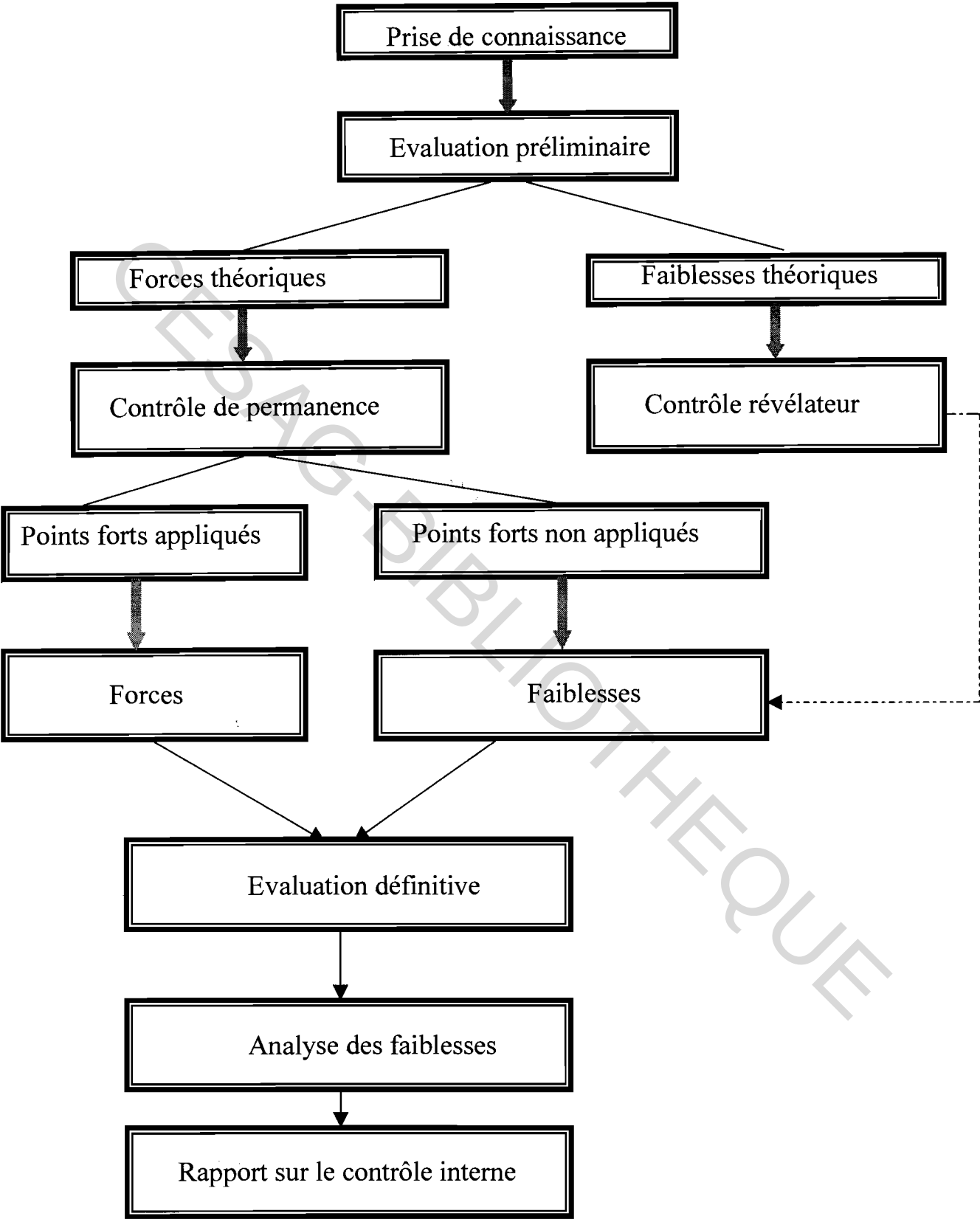
L'appréciation du contrôle interne comprend deux étapes (CNCC, 1992): la première consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels ou informatisés mis en place par l'entreprise.

La seconde consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels l'auditeur a décidé de s'appuyer, afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée. La qualité du contrôle interne repose sur certains principes de base :

- **La séparation des fonctions** permet le contrôle réciproque dans l'exécution des tâches et évite qu'une même personne puisse commettre une erreur ou irrégularité, en ayant la possibilité de la dissimuler ;
- **La matérialisation des tâches** assure leur réalisation et leur unicité ;
- **La pré-numérotation des documents papier** permet, si leur suivi séquentiel peut être assuré et donc si elle est effectivement exploitée, de vérifier leur correct enregistrement, c'est-à-dire le respect des principes d'unicité et d'exhaustivité ;

**La mise en place de contrôles particuliers pour des situations exceptionnelles** (ventes au comptant, ventes à tarifs exceptionnellement bas, octroi de délais de règlement anormalement long). Le schéma de l'évaluation du contrôle interne est le suivant :

Figure n°4 : Evaluation du contrôle interne



Source : D. Batude – L’audit comptable et financier, 1997

## II. Le contrôle interne appliqué au cycle ventes/clients

### 1. L'organisation générale du cycle

De manière générale, le cycle ventes/clients s'articule autour des principales fonctions suivantes :

- La budgétisation des ventes ;
- L'agrément des nouveaux clients ;
- La réception et l'acceptation des bons de commande ;
- Le traitement de la commande ;
- La livraison de la commande ;
- La facturation ;
- Encaissement des règlements.
- 

### 2. Les objectifs généraux du contrôle interne

Le tableau suivant récapitule les principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle ventes (Barry, 1994).

**Tableau n°1 : principaux objectifs du contrôle interne appliqué au cycle ventes**

| Fonctions                    | Objectifs de contrôle interne                                                                                                                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budgétisation des ventes     | S'assurer d'un contrôle efficace des ventes (rapprochement des prévisions aux réalisations et explication des écarts).                                                         |
| Agrément de nouveaux clients | S'assurer que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès des tiers ayant travaillé avec eux. |

| Fonctions                                     | Objectifs de contrôle interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réception et acceptation des bons de commande | Donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordé aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délai de paiement sont acceptables.                                                                                                                         |
| Traitement de la commande                     | S'assurer d'un traitement rapide des commandes.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Livraison de la commande                      | <p>Avoir la garantie que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les livraisons sont effectuées conformément aux quantités et aux délais de livraison des clients ;</li> </ul> <p>les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base des bons de commande reçues des clients et acceptés par les responsables autorisés.</p> |
| Facturation                                   | Avoir l'assurance que les factures sont établies et envoyées aux clients dans les délais et que les livraisons donnent lieu systématiquement à l'émission de factures et qu'il ne peut avoir de livraison sans facture et de facture sans livraison.                                                                                         |
| Encaissement des règlements                   | Avoir l'assurance que toutes les factures font l'objet de paiement en espèce ou par chèque.                                                                                                                                                                                                                                                  |

Source : inspiré de M. Barry, audit et contrôle interne

### **3. Les outils de collecte de données**

- Le questionnaire de contrôle interne (cf. annexe n°1)

Nous avons opté, dans le cadre du contrôle interne, pour des questions fermées. Le questionnaire liste les contrôles qui doivent être effectués pour s'assurer de la fiabilité du système. Nous avons, grâce à cet outil, posé des questions aussi bien aux responsables qu'aux opérationnels.

- La grille de séparation des tâches (cf. annexe n°2.)

Elle nous a permis de vérifier si la séparation des tâches incompatibles est respectée. Elle présente l'avantage pour le lecteur d'avoir automatiquement une idée sur les cumuls de fonctions qui conduisent souvent à des fraudes ou des malversations.

- La documentation interne

Elle a permis d'avoir une connaissance large de la Solibra : forme juridique, Activités, organisation, fonctionnement...

### **4. Evaluation du contrôle interne**

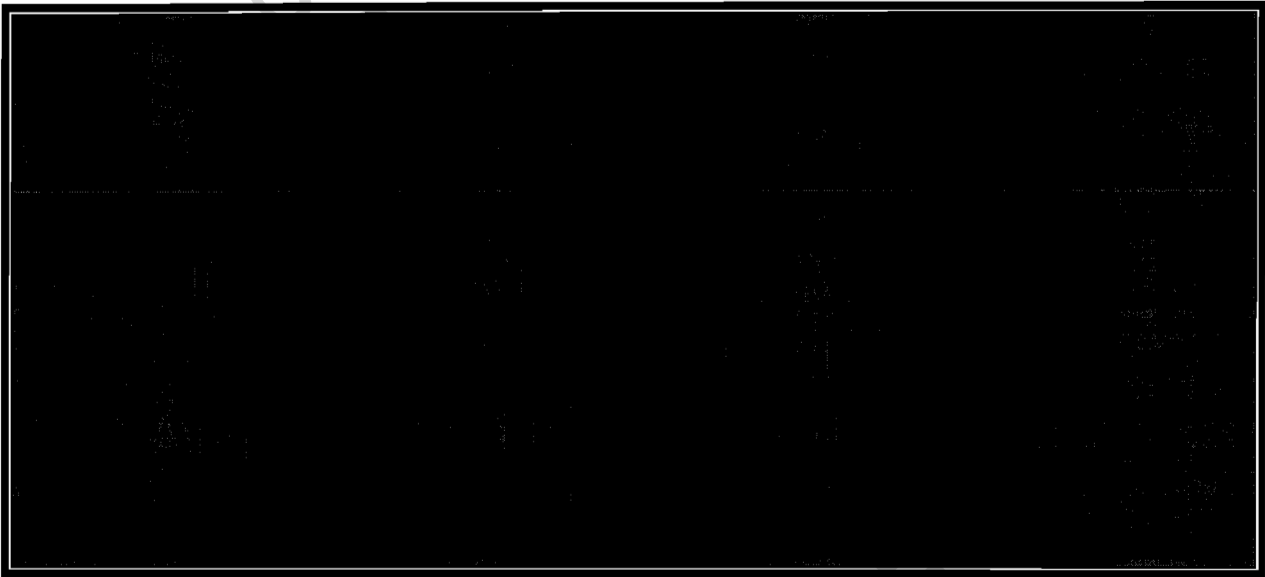
Elle a consisté à évaluer le système de contrôle mis en place : description des tâches par les opérationnels eux-mêmes, vérification de la conformité.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Le manuel de procédures est un guide sur la mise en forme et l'utilisation des procédures dans les organisations. Il tente d'apporter des réponses pratiques à un sujet qui touche largement les entreprises surtout que la réglementation l'exige.

La formalisation écrite des procédures est devenue pour celles-ci une préoccupation et une nécessité essentielle. Elle apparaît comme un des axes principaux des démarches de qualité et les entreprises peuvent en tirer un gain d'efficacité énorme. La rédaction du manuel de procédures est un exercice assez délicat ; l'exercice de rédaction conserve toujours un caractère complexe que seul un travail d'équipe peut contribuer à réduire.

Après cet aspect théorique, nous allons nous évertuer de l'appliquer à présent au cycle ventes/clients de la SOLIBRA.





## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOLIBRA**

### **1. Historique et évolution**

La société de limonaderies et brasseries d'Afrique (SOLIBRA) est une société anonyme au capital de 4.110, 080 millions de FCFA. Partie intégrante du groupe français des Brasseries et Glacières Internationales (BGI), la SOLIBRA a été créée en juin 1955. Son siège social est à Abidjan-Treichville, rue des brasseurs.

L'appellation SOLIBRA date de Janvier 1960. A l'origine, c'était une petite entreprise familiale dénommée "SOGIGLACE", créée en 1955 par le français Louis DAILLAND. Cette petite unité va ensuite s'associer au groupe de brasseurs Belges "ARTOIS" pour donner SOLIBRA en 1960.

Le 1<sup>er</sup> avril 1994, SOLIBRA fusionne avec l'autre grande brasserie ivoirienne (BRACODI<sup>3</sup>). La nouvelle entité conservera l'appellation SOLIBRA pour des raisons stratégiques.

Elle a un effectif de 847 travailleurs dont 12 journaliers et 8 expatriés. Elle se positionne comme le leader sur le marché national et dispose de trois unités de production à savoir:

- Abidjan-Treichville ;
- Abidjan-Yopougon ;
- Bouaflé située à l'intérieur du pays.

L'objet social de la société est :

- la production et la commercialisation de Bières et Boissons Gazeuses ;
- la vente de produits exports (vin, castel et flag en boîte).

## 2. Organisation générale

L'organisation de la SOLIBRA repose sur 3 unités de production qui sont :

- **L'usine de Treichville**, créée en 1955 et spécialisée dans la fabrication de bières ;
- **L'usine de Bouaflé** créée en 1978 qui cumule la production de boisson gazeuse et de bière ;
- **L'usine de Yopougon** (1982) spécialisée dans la production de boisson gazeuse.

L'organigramme de la société reproduit en annexe n°1 comprend :

- **La Direction Générale** dont dépendent les directions suivantes :
  - **La Direction Administrative et Financière** chargée de la gestion administrative et financière de la société, elle coordonne l'ensemble des services sous sa tutelle à savoir les services administration, comptabilité, informatique et contrôle interne.

- **La Direction des Ressources Humaines** définit et coordonne toutes les activités relatives à la gestion du personnel. Elle regroupe les services suivant : Personnel, Formation-communication, et la cellule « Gestion-paie ».
- **La Direction Industrielle** a pour mission de planifier la production de contrôler la qualité des produits, d'assurer l'entretien et la maintenance du matériel de production. Elle coordonne aussi la gestion des 3 usines;
- **La Direction Commerciale et Marketing** coordonne les activités de la division bière et vin et celles de la division boissons gazeuses.
- **La Division Bières et vin** chargée de définir la politique commerciale et marketing des bières et vin;
- **La Division Boissons Gazeuses** chargée de définir la politique commerciale et marketing des boissons gazeuses;

### 3. Les activités de l'entreprise

« La SOLIBRA fabrique et commercialise les produits désignés ci-après » :

- Bières (Bock, Flag, Castel Beer, Tuborg, Guinness, Canada Dry) ;
- Les Boissons Gazeuses (Coca-Cola, Fanta, Sprite, OK TIP TOP, Orangina, Schweppes) ;
- Les alcoolmix (Gin Tonic, Whisky Black)

La production de la SOLIBRA permet de faire face au marché local c'est-à-dire les besoins exprimés par la population ivoirienne. Une infime partie de la production est exportée, elle concerne la production de bière de luxe.

Les procédés de fabrication de la bière et des boissons gazeuses sont reproduits en annexe. La capacité de production de l'ensemble des 3 usines s'élève à 1.241.695 hectolitres de bière et 517.149 hectolitres de boissons gazeuses.

La production en hectolitre pour l'exercice 2001 se résume comme suit :

| <b>Nature de la boisson</b> | <b>Bières</b>        | <b>Boissons Gazeuses</b> | <b>Alcoolmix</b> |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| <b>Production (hl)</b>      | <b>1 . 041 . 411</b> | <b>461 . 826</b>         | <b>9 . 364</b>   |

L'évolution de la production et du chiffre d'affaires pour les 3 dernières années se présente comme suit :

| <b>Exercice</b>                     | <b>1999</b>           | <b>2000</b>           | <b>2001</b>           |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Production (HL)</b>              | <b>1 . 615 . 842</b>  | <b>1 . 539 . 791</b>  | <b>1 . 512 . 601</b>  |
| <b>Chiffre d'affaires (en FCFA)</b> | <b>92.272.779.176</b> | <b>86.376.855.495</b> | <b>75.349.775.945</b> |

Au niveau du conditionnement, la société dispose de 2 types d'emballages:

- Les emballages immobilisés (bouteilles)

- Les stocks d'emballages (casiers)

Ces emballages sont consignés aux clients suivant le tarif en vigueur au moment de la facturation. Le client est tenu de les rendre en bon état contre remise du prix de consignation.

#### **4. Les débouchés**

L'essentiel de la production des 3 usines est commercialisé sur le territoire ivoirien. Le service logistique assure la gestion et la livraison de la production aux clients. La distribution de la production se fait par le canal des clients eux-mêmes qui s'approvisionnent soit aux usines, soit au centre de distribution, soit aux dépôts de la société.

## **CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'EXISTANT**

Au niveau de l'existant, nous allons présenter le cycle ventes/clients et le service contrôle interne car, comme nous l'avons déjà souligné, l'essentiel de la mission assignée à ce service a trait au cycle des ventes.

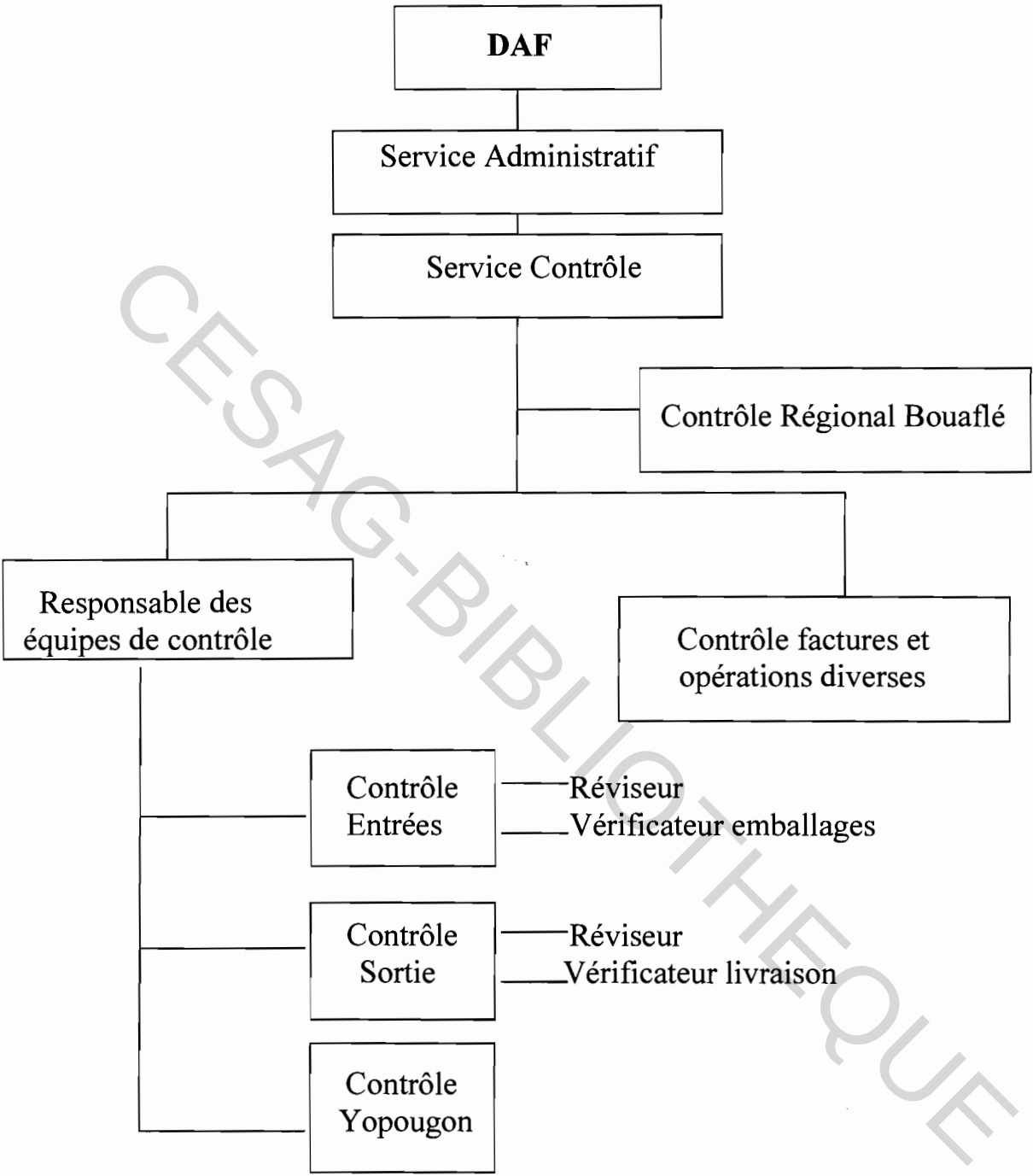
### **I. Le service contrôle interne**

Dans le cadre du contrôle des activités de la SOLIBBRA, un service de contrôle interne est mis sur pied. Il est placé sous l'autorité de la Direction Administrative et Financière (DAF) comme l'indique l'organigramme de la société joint en annexe.

#### **1. Organisation du service *contrôle interne***

Le service contrôle interne, rattaché à la Direction Administrative et Financière est organisé comme suit :

Figure n°5 : Organisation du service contrôle de SOLIBRA



Source : Service contrôle interne

## 2. Les missions assignées au service contrôle

Les missions assignées au service contrôle visent à assurer :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine de la SOLIBRA ;
- La qualité de l'information ;
- L'application des décisions de la direction.

Les activités du service contrôle s'étendent à l'usine de Yopougon et à l'usine régionale de Bouaflé dans le centre-ouest du pays.

## 3. Les contrôles effectués

Il existe 5 chaînes des contrôles :

- **Le contrôle des stocks** consiste à analyser les mouvements des stocks d'emballages et de produits finis afin de déterminer d'une part la quantité d'emballages sortie d'usine et d'autre part de déterminer à la fin du mois le stock d'emballages des différents types de produits finis ;
- **Les contrôles ponctuels** : ils concernent le contrôle mensuel de la paie des ouvriers et employés pour s'assurer qu'elle se fait selon les dispositions en vigueur (contrôle de conformité entre heures payées et heures prestées, contrôle de remboursement de prêts...) ;



- **Le contrôle de la facturation** a pour objectif de vérifier la facturation des ventes, si toutes les livraisons ont fait l'objet de facturation.
- **Le contrôle « emballages-vin »** : SOLIBRA commercialisant aussi le vin produit par la SICODIS<sup>4</sup>, le service contrôle inspecte toutes les transactions relatives au vin pour déterminer à chaque fin de mois le stock d'emballages auquel il compare le stock physique. Il s'agit aussi de vérifier à l'aide de pièces justificatives (factures d'achat), la conformité entre les consignations SICODIS et les achats de vin enregistrés par la comptabilité d'une part, les déconsignations effectuées par la SOLIBRA et le compte fournisseur, emballages à rendre d'autre part.
- **Le contrôle de caisse** : il est effectué tous les jours ouvrables avant la fermeture de la caisse, selon un programme préétabli, au niveau des 3 usines de la société. Le contrôle consiste à vérifier que tous les versements liquides correspondent bien au montant en caisse et que les chèques remis par le client sont correctement enregistrés.

Il faut également noter les autres contrôles dont :

**Le « contrôle-entrées »** consiste à vérifier les retours d'emballages des clients pour s'assurer que les emballages rendus par le client sont en bon état et conformes aux emballages de la société en quantité et en qualité conformément au connaissance<sup>5</sup> du client. Ce contrôle est le préalable au processus de ventes de boissons aux clients.

---

<sup>4</sup> Société Ivoirienne de Conditionnement et de Distribution

<sup>5</sup> document sur lequel le client déclare les retours d'emballages

Il est d'autant plus important que les ventes sont basées sur **le principe du nombre pour nombre**, le nombre d'emballages rendus équivalant à la quantité de produits commandés.

**Le « contrôle-sorties »** a pour missions d'assurer que les livraisons faites aux clients sont conformes au bon de commande, à la facture et au bordereau de livraison. Ce contrôle est donc théorique et physique.

**Le « contrôle de Yopougon »** : C'est la même organisation que le contrôle de Treichville, surtout en ce qui concerne les entrées et les sorties.

Il convient toute fois de noter qu'au niveau de l'accès aux usines, l'usine de Treichville dispose d'un mécanisme de filtration des entrées et sorties de personnes étrangères à la société à travers un portail sophistiqué, ce qui n'est pas le cas de l'usine de Yopougon qui est une véritable passoire.

Tous ces contrôles effectués au niveau régional comme à Abidjan sont coordonnés par le service contrôle basé à la Direction Générale de la société à Abidjan.

#### **4. Les limites du contrôle à SOLIBRA**

Le contrôle effectué à la SOLIBRA comporte de nombreuses limites dont :

- La dépendance du service contrôle de la Direction Administrative et Financière ;
- La taille de l'entreprise par rapport à l'organisation et les moyens dont dispose le service contrôle ;

- L'absence d'un manuel de procédures officiel devant servir de référence et de guide au contrôle interne.

## II. Le cycle ventes/clients

Le cycle des ventes est le cycle de l'exploitation de la Solibra qui absorbe la plus grande partie des activités du service contrôle interne. Nous verrons la composition de la clientèle puis l'organisation du cycle.

### 1. La clientèle

La clientèle de SOLIBRA se compose de 2 types de client :

- **Les clients aux conditions générales de vente (clients indépendants) :**  
libres de vendre partout où ils veulent, ils ne bénéficient que de la ristourne. Ils règlent leurs commandes au comptant.
- **Les clients liés par un contrat :**

Les clients sous contrat regroupent les concessionnaires exclusifs et les distributeurs agréés. Ils bénéficient :

- d'une remise contractuelle sur chaque produit ;
- d'un crédit de campagne (découvert) en début d'exercice ;
- d'une ristourne ;
- d'un délais de règlement de 15, 30, ou 60 jours fin de mois.

## 2. Organisation du cycle ventes de la SOLIBRA

Le cycle ventes est l'un des principaux cycles composant l'activité industrielle et commerciale de la SOLIBRA.

Les différents services qui interviennent dans le cycle ventes sont les suivants :

- Le service administration des ventes ;

Il a pour mission d'élaborer le budget des ventes, d'informer les nouveaux clients sur les conditions générales de ventes, de suivre les comptes clients, de recouvrer les créances et d'établir les statistiques des ventes.

- Le service juridique ;

Il agréé les nouveaux clients et gère tout ce qui relève du contentieux.

- Le service logistique ;

Sa mission est d'assurer la logistique des ventes. Il intervient depuis le retour des emballages jusqu'à la livraison des produits au client.

- Le service contrôle interne ;

Il assure la mise en place du dispositif de contrôle pouvant permettre de réduire les pertes et la fraude. Son activité est beaucoup plus axé sur le cycle des ventes.

- Le service informatique.

Il assure l'informatisation des ventes. Il intervient essentiellement au niveau de la facturation et de la comptabilisation par le biais du logiciel GESCOM.

### **3. Description des fonctions**

Les différentes fonctions qui composent le cycle ventes sont les fonctions :

- Budgétisation des ventes ;
- Agrément de nouveaux clients ;
- Réception des retour d'emballages ;
- Réception et acceptation des bon de commandes des clients ;
- Traitement de la commande ;
- Facturation ;
- Encaissement des règlements

#### **➤ La budgétisation des ventes**

Cette fonction reprend les opérations de prévision des ventes mensuelles et sur l'année. La budgétisation des ventes est fonction de l'environnement économique. L'évolution des ventes en pourcentage est fixée par la Direction Générale sur la base des ventes de l'année précédente . L'estimation des ventes permet d'avoir une idée sur le court terme de la consommation de la clientèle.

Le rapprochement des prévisions et des réalisations dégage des écarts auxquels le service administration des ventes doit apporter une explication.

### ➤ **L'agrément de nouveaux clients**

Cette fonction regroupe les opérations d'autorisation de commercialisation de boissons par la Direction Générale et par les services concernés.

Le responsable du service administration des ventes porte à la connaissance du nouveau client les conditions générales de vente (conditions d'approvisionnement et de paiement, tarifs et consignation, réserve de propriété des emballages, ristourne quantitative, attribution de juridiction...).

Une fois ces conditions acceptées par le client, ce dernier formule une demande de commercialisation de boissons auprès du responsable des ventes. Celui-ci transmet la demande au service juridique qui se charge de vérifier si le nouveau client dispose d'un compte contribuable et d'un registre de commerce.

### ➤ **Réception des emballages**

Cette fonction regroupe les opérations de contrôle de déconsignation des emballages qui restent la propriété de SOLIBRA. Elle consiste pour le client à ramener les emballages qu'il détient et qui demeurent la propriété de Solibra. Les quantités déclarées par le client sont vérifiées à l'aide d'une fiche de déchargement d'emballage ; un bordereau d'emballages rendus lui est ensuite délivré pour s'assurer du principe nombre pour nombre.

### ➤ Réception et acceptation des bons de commandes

Cette fonction a pour objet de recevoir les commandes et de procéder à l'examen de la situation du client. Les bons de commandes sont adressés au responsable de la logistique. La validation de la commande reste conditionnée par la situation financière du client. S'il se retrouve dans les limites du crédit autorisé, la commande est validée. Dans le cas contraire, il est tenu de payer au comptant. Il est à noter que les nouveaux clients règlent leur commande au comptant.

### ➤ Traitement de la commande

Cette fonction regroupe toutes les opérations de préparation de la livraison : déstockage et chargement. Le déstockage tient compte du stock de produits finis disponible en magasin. S'il s'avère que les stocks en magasin ne peuvent satisfaire la commande du client, celle-ci peut être modifiée avec l'accord du client en fonction de la nature des produits finis en stock.

### ➤ Livraison de la commande

Elle reprend les opérations de mise à disposition du client des produits commandés et donc de sa sortie de l'entreprise. Il convient de noter ici que l'autorisation de sortie est conditionnée par un inventaire du véhicule. Le responsable du chargement s'assure que la quantité livrée est bien conforme à celle mentionnée sur le bon de livraison.

### ➤ **Facturation**

Elle concerne les opérations d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés. Les factures sont éditées à partir du bon de sortie. Les tarifs et réductions sur ventes sont mémorisés à l'ordinateur. Les quantités livrées sont les seuls éléments introduits dans l'ordinateur pour l'émission des factures.

### ➤ **Encaissement des règlements**

Cette fonction concerne les opérations de règlement des livraisons. Les règlements se font soit par chèque soit par caisse.



## **CHAPITRE III : ELABORATION DES PROCEDURES DU** **CYCLE VENTES/CLIENTS**

### **I. La démarche suivie**

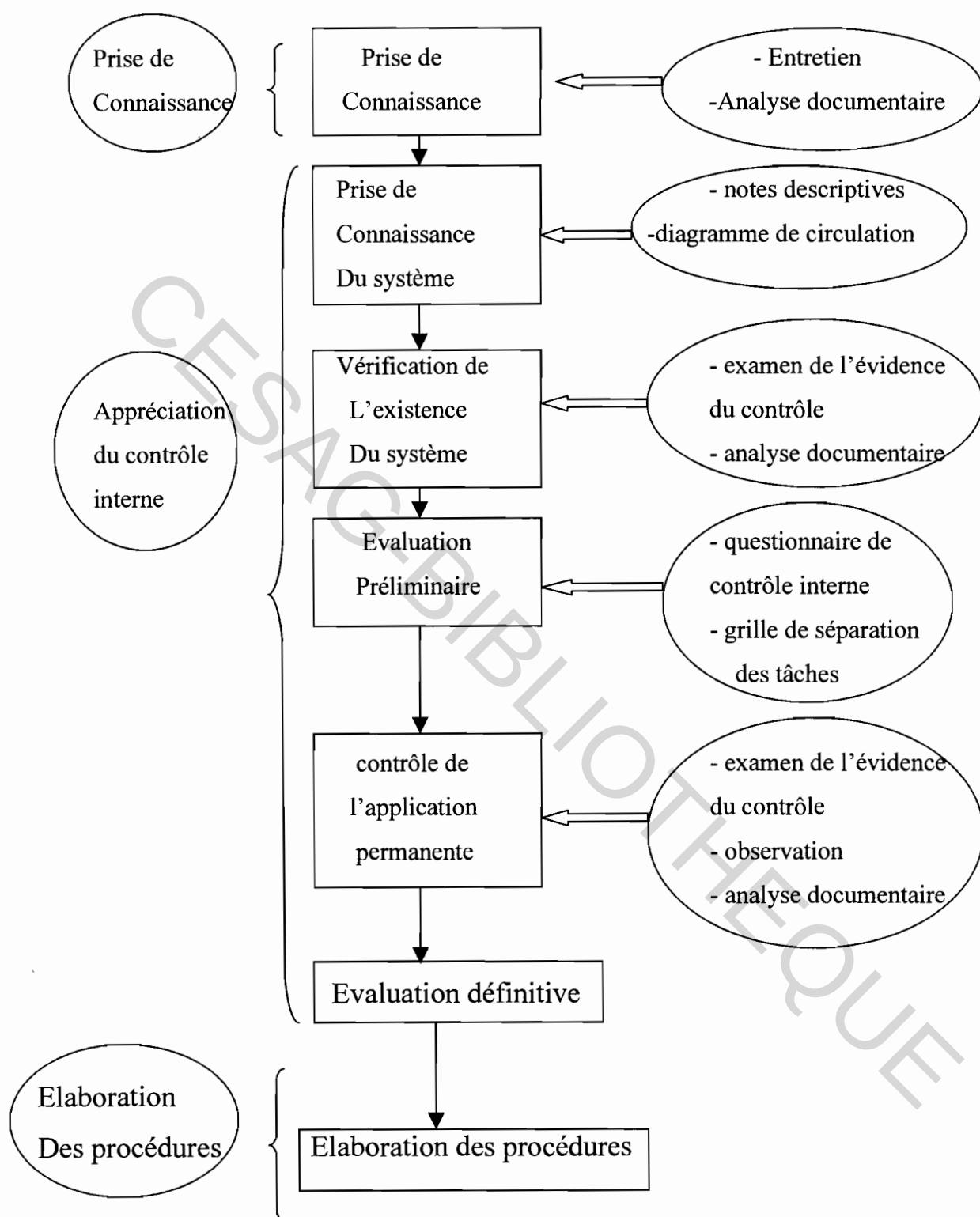
#### **1. Le modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse qui va nous servir de fil conducteur s'articule autour de trois points à savoir :

- La prise de connaissance
  - L'appréciation du contrôle interne
  - L'élaboration des procédures
- La prise de connaissance de l'entreprise comprend les entretiens et l'analyse documentaire ;
- L'appréciation du contrôle interne englobe la prise de connaissance du système, la vérification de l'existence du système, l'évaluation préliminaire et le contrôle de permanence ;
- A la suite de ces deux aspects, il sera procédé à une évaluation définitive qui aboutira par la suite à l'élaboration des procédures.

La schématisation de notre modèle d'analyse est la suivante :

**Figure n°6 : Schéma du modèle d'analyse**



Source : nous-même

## 2. Prise de connaissance de l'entreprise

Pour remplir notre mission, nous avons cherché à avoir une vue globale de l'entreprise pour mieux la connaître du point de vue organisationnel. Nous avons cherché à :

- Avoir une connaissance générale de l'entreprise : cela a consisté à la collecte d'informations jugées nécessaires pour la compréhension de l'entreprise afin de conduire au mieux la conduite des travaux de conception du manuel ; ces informations ont trait à :
  - L'activité de l'entreprise (secteur, produit, etc....) ;
  - La structure juridique (forme, groupe de société, filiale,...)
  - L'organisation (organigramme).
- Identifier et approfondir les domaines concernés par le futur manuel de procédures ;

Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs sont :

- Une rencontre formelle avec la Direction Générale pour décrire de façon globale les objectifs du manuel des procédures ;
- La collecte de données ;
- Les entretiens : nous avons établi la liste des personnes à interviewer en collaboration avec la hiérarchie (Directeur, Chef de service etc....). Il a fallu au préalable expliquer au responsable de service concerné les motifs de l'entretien et son mode de déroulement. L'entretien comprend successivement des questions ouvertes, permettant de découvrir le sujet

et des questions fermées pour obtenir certaines précisions. En fin d'entretien, nous nous sommes assurés que nous avons bien compris la succession logique des tâches et que nous possédons un exemplaire de chacun des supports écrits (bons, bordereaux, pièces diverses...).

Après cette étape, nous avons procédé à la délimitation du manuel de procédures.

### **3. Définition des orientations du manuel**

La délimitation du manuel consiste pour nous à :

- définir avec l'accord de la Direction les objectifs principaux assignés au manuel de procédures ;
- définir le champ d'application du manuel : c'est-à-dire identifier les opérations du cycle, les fonctions, les tâches et postes de travail qui sont concernés par les procédures (les procédures ne concernent que les ventes de produits finis).
- fixer le contenu du futur manuel : donner la liste des informations que chaque objectif spécifique doit comporter.
- Déterminer sa forme (il est conseillé d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles afin de faciliter les mises à jour et les insertions ultérieures). Le système de référence suivant peut être adopté :
  - Découper le manuel en cycle d'activités et affecter un code de préférence alphabétique à chaque cycle ;

- Chaque document inséré dans un de ces cycles rappellera la référence principale et recevra un numéro d'ordre séquentiel (référence divisionnaire) ;

- Chaque document sera paginé et portera une date de création, la mention « originale » ou « mise à jour » et le nombre total de pages qu'il comprend ;

- Chaque page comportera toutes ces références.

- Définir sa structure : une fois le contenu et la forme du manuel bien cernés, il ne reste plus pour nous qu'à composer sa structure afin de faciliter et d'entamer sa rédaction.

#### **4. Planification et supervision des travaux de rédaction.**

Cette étape consiste à :

- Faire une programmation des travaux dans le temps en tenant compte des moyens techniques et humains.
- Avoir une vue générale sur l'état d'avancement des travaux et suivre leur réalisation ;
- Tenir compte des évolutions et modifications de l'entreprise en actualisation les procédures ;
- Faire la synthèse des travaux en procédant à l'assemblage des procédures.

Il convient de noter que la rédaction des procédures du cycle ventes s'est faite sous la supervision du chef de service contrôle. Après les visites que nous avons effectuées dans les différents services intervenants dans le processus de vente (les opérationnels eux-mêmes décrivant les opérations effectuées), la rédaction a consisté à identifier les zones à risques potentiels et à les améliorer.

Des séances de travail regroupant les agents du service contrôle interne et nous-même ont permis la rédaction des procédures.

Les opérationnels ont été associés à chaque fois (de près ou de loin) afin d'obtenir de plus amples informations sur les opérations diverses. Des séances de travail ont fait l'objet de plusieurs avant-projets de procédures discutés en séance de travail avec le chef du service contrôle.

Ces discussions et séances de travail ont donné ce projet de manuel de procédures suivant relatif au cycle ventes/clients :

## **II. Application au cycle ventes/clients**

### **1. Prise de connaissance du cycle et application du modèle d'analyse**

#### **1.1 Prise de connaissance**

La connaissance du cycle a consisté pour nous à effectuer des entretiens avec les responsables et procéder à une analyse documentaire.

#### **1.2. Appréciation du contrôle interne**

Au niveau du contrôle interne et conformément au modèle d'analyse que nous avons choisi, la démarche a consisté à :

- La prise de connaissance du système

Il s'est agi pour nous d'analyser les notes descriptives et les diagrammes de flux pour mieux comprendre la circulation des pièces et supports.

- La vérification de l'existence du système

Ce aspect comprend l'examen de l'évidence du contrôle et l'analyse documentaire. Au niveau de l'évidence du contrôle, nous nous sommes rendus sur les lieux de contrôle, dans les magasins et les autres cellules de contrôle pour vérifier l'effectivité des contrôles menés. Aussi nous avons examiné certaines pièces et supports (bordereau d'emballages, bon de commande, bordereau de livraison, bon de sortie) pour nous rendre compte de l'effectivité des visas, signatures et cachets des responsables habilités.

- L'évaluation préliminaire

Elle a pour objectif de permettre une première appréciation du contrôle interne à travers certains outils (questionnaires de contrôle interne, grille de séparation des tâches).

Les résultats de ces outils sont consignés dans les annexes 1 et 2.

➤ Le contrôle de l'application permanente

Son objectif est l'effectivité du contrôle. A ce niveau, nous avons vérifié que les points forts théoriques sont conformes à la pratique.

➤ L'évaluation définitive

Elle est consignée dans le tableau n°2. Son objectif est de faire la synthèse des forces et des faiblesses relevées. Cette phase nous a permis de concevoir les procédures du cycle tout en tenant compte des faiblesses relevées.

Pour la suite, nous distinguerons l'aspect opérationnel du cycle qui s'étend de l'agrément du client aux encaissements des règlements et l'aspect comptable qui prend en compte les opérations de comptabilisation.

## **2. L'aspect opérationnel du cycle ventes**

### **2.1. Objectif de la procédure**

La procédure du cycle ventes/clients a pour objet de décrire les opérations relatives à la vente de bière, de vin et de boissons gazeuses et de s'assurer que les objectifs de contrôle interne énumérés ci-après sont atteints.

La procédure générale commence par la réception des emballages une fois que le client obtient son agrément de commercialisation de boisson. Elle se termine par la livraison au client de la quantité de boisson commandée en passant par les étapes de contrôle du service contrôle et de la logistique.



La procédure concerne donc les fonctions situées aussi bien en amont de la vente (agrément du client et réception des commandes) que les fonctions en aval (encaissement des règlements).

## **2.2. Description des objectifs du contrôle interne**

### **➤ Budgétisation des ventes**

La procédure qui sera mise en place doit donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes de bière et de boissons gazeuses.

### **➤ Agrément de nouveaux clients**

La procédure en place doit donner l'assurance que le client satisfait aux conditions de vente en vigueur à la Solibra (cf. annexe n°...).

### **➤ Réception des emballages**

La procédure doit donner l'assurance que les emballages déconsignés sont de bonne qualité et conformes à ceux déclarés par le client.

### **➤ Réception et acceptation des bons de commandes**

La procédure en place doit donner l'assurance que le client répond aux exigences relatives au crédit dont il bénéficie et qu'il n'y a pas de contentieux de quelle que nature que ce soit entre l'entreprise et lui.

### ➤ **Traitement de la commande**

A travers les procédures à mettre en place, l'assurance doit être donnée que les commandes sont traitées de manière convenable du point de vue rapidité et d'exhaustivité dans un contexte de prévention de fraude.

### ➤ **Livraison de la commande**

La procédure doit donner l'assurance que les livraisons de boisson sont systématiquement effectués dans les plus bref délais, sur la base des bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés.

### ➤ **Facturation**

La procédure y afférant doit garantir le fait que toute livraison fait l'objet de facturation et qu'elle a été correctement évaluée.

### ➤ **Encaissement des règlements**

La procédure doit donner l'assurance que toutes les factures font l'objet de paiement soit par caisse, soit par chèque.

## **2.3. Les forces et faiblesses du contrôle interne**

Le système de contrôle interne mise en place par la SOLIBRA est sécurisant dans son ensemble (voir l'évaluation dans le tableau ci-après) ; néanmoins quelques faiblesses subsistent qu'il convient de relever à présent. Aussi, ce système doit évoluer et s'adapter aux exigences de croissance des activités de l'entreprise.

**Tableau n° 2 : Evaluation du contrôle interne**

| Fonctions                           | Objectif du contrôle interne :<br>Qu'est-ce qui assure que : | Moyen utilisé                  | Evaluation                                                                                                                            |                                                                                                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                                              |                                | Forces                                                                                                                                | Faiblesses                                                                                            |
| <b>Budgétisation des ventes</b>     | Un contrôle budgétaire des ventes est effectué ?             | Le budget des ventes           | Permet de suivre le budget des ventes et de dégager et expliquer les écarts entre réalisation et prévision                            |                                                                                                       |
| <b>Agrément de nouveaux clients</b> | Le client satisfait aux conditions de vente ?                | La fiche d'ouverture de compte | Contrôle effectué par le service juridique pour s'assurer que le client dispose d'un compte contribuable et d'un registre de commerce |                                                                                                       |
| <b>Réception des emballages</b>     | Le client effectue un retour d'emballages ?                  | Le connaissance du client      |                                                                                                                                       | Les connaissances ne sont pas en majorité matérialisés par des documents pré-imprimés et prénumérotés |

| Fonctions                                            | Objectif du contrôle interne :<br>Qu'est-ce qui assure que :               | Moyen utilisé                                         | Evaluation                                                                                      |                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      |                                                                            |                                                       | Forces                                                                                          | Faiblesses                                                                                                       |
| <b>Réception des emballages</b>                      | Les emballages rendus sont conformes à ceux déclarés sur le connaissance ? | La fiche de contrôle déchargement                     | Contrôle contradictoire effectué par la cellule « contrôle entrées » et le magasin des vides    |                                                                                                                  |
| <b>Réception et acceptation des bons de commande</b> | Le client se retrouve dans les limites du crédit accordé ?                 | La consultation des comptes de clients à l'ordinateur | Permet de suivre l'honorabilité et la solvabilité des clients                                   |                                                                                                                  |
|                                                      | La commande du client régulière ?                                          | Le bon de commande du client                          |                                                                                                 | Certains bons de commande ne sont pas pré-imprimés, ce qui ne permet pas la conservation et l'archivage des bons |
| <b>Exécution de la commande</b>                      | La commande est acceptée ?                                                 | Le bon de sortie                                      | Matérialise la sortie des produits et permet de suivre l'exécution et le contrôle du chargement |                                                                                                                  |

| Fonctions                                       | Objectif du contrôle interne :<br>Qu'est-ce qui assure que : | Moyen utilisé                                                                              | Evaluation                                                                                                                                |                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                 |                                                              |                                                                                            | Forces                                                                                                                                    | Faiblesses                         |
| <b>Exécution du chargement</b>                  | Le chargement est effectué conformément au bon de commande ? | Le bon de sortie                                                                           | Permet de comparer quantité demandée et chargement effectué                                                                               |                                    |
| <b>Contrôle chargement de la cellule sortie</b> | Le chargement effectué est conforme au chargement demandé ?  | La fiche de contrôle chargement                                                            |                                                                                                                                           | Absence de contrôle contradictoire |
| <b>facturation</b>                              | Toutes les commandes ont fait l'objet de facturation ?       | La saisie des bons de sortie qui génère la liasse de factures et de bordereau de livraison | Les factures sont préétablies et prénumérotées , ce qui permet d'assurer un contrôle satisfaisant sur le caractère exhaustif des factures |                                    |

| Fonctions                   | Objectif du contrôle interne :<br>Qu'est-ce qui assure que : | Moyen utilisé                                          | Evaluation                                                                                |            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                             |                                                              |                                                        | Forces                                                                                    | Faiblesses |
| Encaissement des règlements | Les encaissements sont correctement effectués ?              | Paielement au comptant pour les clients indépendants   | Permet de réduire le volume des créances / clients et les risques d'insolvabilité         |            |
|                             | Les créances sont recouvrées dans les délais requis ?        | Edition d'un relevé de compte pour les clients à terme | Permet de connaître la situation du client afin de recouvrer les créances dans les délais |            |

3. L’aspect comptable du cycle ventes

Compte tenu de la quantité des factures émises quotidiennement il serait fastidieux de procéder à leur comptabilisation manuelle. La comptabilisation des ventes se fait donc automatiquement par l’interface du logiciel de gestion commerciale *GESCOM* comme suit : la saisie des bons de sortie génère une facture et un bordereau de livraison (en 2 exemplaires de chaque) ;

Cette opération permet de mouvementer automatiquement les comptes clients et leur contrepartie (ventes, ASDI/ventes<sup>6</sup>, TVA/ventes, emballages).

<sup>6</sup> acompte sur divers impôts

Les procédures du cycle ventes/clients issues de l'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne mis en place par la Solibra, se présentent comme suite :

**NB** : AC = Agrément de nouveaux clients

RE = Réception des emballages

BE = Etablissement du bordereau d'emballages

EBE = Enregistrement du bordereau d'emballages

BC = Réception et acceptation de la commande

EC = Exécution de la commande

EC<sub>h</sub> = Exécution du chargement

FACT = Facturation

CS = Contrôle sortie

ER = Encaissement des règlements

|                     |                                 |                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BGI/SOLIBRA</b>  | <b>MANUEL<br/>DE PROCEDURES</b> | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 1 de 13<br>Date de mise en application : |
| <b>CYCLE VENTES</b> |                                 |                                                                                  |

## OBJET

Cette procédure a pour objet la description des opérations relatives aux opérations de vente de bière et de vin.

## DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure s'applique à l'usine d'Abidjan-Treichville.

## SERVICES CONCERNES

- Service juridique
- Administration des ventes
- Service Logistique
- Service Contrôle Interne
- Service Informatique

## PROCEDURE GENERALE

Après l'agrément du client par le service juridique, celui-ci peut procéder à l'approvisionnement de son dépôt. La 1<sup>ère</sup> étape consiste pour lui à rendre les emballages et à se faire délivrer un bordereau de retour d'emballages (valable pour tout client autre que le client nouvellement agréé). Si c'est un nouveau client, les emballages lui sont consignés. Après cette étape, il passe la commande des produits conformément aux emballages rendus ; si la demande est acceptée, il se fait livrer la boisson tout en se soumettant aux contrôles du service logistique et aux contrôles de la cellule « contrôle sorties ».

|                    |                      |                       |
|--------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Ecrit par :</b> | <b>Vérifié par :</b> | <b>Approuvé par :</b> |
| <b>Date :</b>      | <b>Date :</b>        | <b>Date :</b>         |



| BGI / SOLIBRA |                                                 | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                           | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 2 de 13<br>Date de mise en<br>application :.....                                   |
|---------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                                    | Sous-procédure : Agrément de nouveaux clients                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                            |
|               |                                                 | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                         | Observations                                                                                                               |
| AC            | Responsable<br>juridique                        | <ul style="list-style-type: none"><li>- vérifie que le nouveau client dispose d'un registre de commerce et d'un compte contribuable</li><li>- Emet une fiche de demande d'ouverture de compte</li><li>- Vise la fiche et la fait viser par le client</li></ul> | Le client émet une demande de commercialisation de boisson après avoir pris connaissance des conditions générales de vente |
|               | Chef du service<br>Administration<br>des ventes | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etablit une fiche d'ouverture de compte</li><li>- Vise la fiche</li></ul>                                                                                                                                              |                                                                                                                            |
|               | Le Directeur<br>Commercial et<br>Marketing      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vise la fiche d'ouverture de compte</li><li>- Transmet la fiche visée au service informatique</li></ul>                                                                                                                |                                                                                                                            |

| BGI / SOLIBRA |                                                         | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 3 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|---------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                                            | Sous-procédure : Réception des emballages                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                          |
|               |                                                         | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                             |
| RE            | <b>Le responsable des agents de sécurité</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre la date, l'heure d'entrée, le nom du conducteur, le numéro du véhicule et la quantité d'emballages sur une fiche</li> <li>- Transmet la fiche au coordonnateur du service logistique</li> </ul>                                                                           | Le client dépose son connaissance à la cellule « contrôle entrée »                       |
|               | <b>Le vérificateur de livraison (contrôle entrée)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procède à l'inventaire du véhicule avec une fiche de contrôle déchargement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |                                                                                          |
|               | <b>Le vérificateur de livraison (magasin des vides)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue un inventaire contradictoire du véhicule</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | En cas de non concordance, les vérificateurs procèdent à un 2 <sup>ème</sup> contrôle    |
|               | <b>Le réviseur (contrôle entrée)</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Compare</b> les deux fiches d'inventaire pour s'assurer de leur concordance</li> <li>- <b>Vise</b> les deux fiches et appose le cachet « contrôle entrée »</li> <li>- <b>Transmet</b> la fiche de contrôle et le connaissance du client au commis-expéditeur des vides</li> </ul> |                                                                                          |

| BGI / SOLIBRA |                                        | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 4 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|---------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                           | Sous-procédure : Etablissement du bordereau d’emballages                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                          |
|               |                                        | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Observations                                                                             |
| BE            | <b>Le commis-expéditeur des vides</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Etablit un bordereau d’emballages (BE) en 4 exemplaires (rose, verte, jaune et blanche)</li><li>- Conserve le blanc</li><li>- Remet le vert au client</li><li>- Transmet le rose et le jaune à la logistique</li><li>- Vise le bordereau d’emballages et le fait viser par le client</li><li>- Retourne le bordereau d’emballages à la cellule « contrôle entrée »</li></ul> | Le connaissance du client accompagne les 2 exemplaires à la logistique                   |
|               | <b>Le réviseur « contrôle entrée »</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Effectue un 2<sup>ème</sup> contrôle de conformité entre BE et fiche de contrôle</li><li>- Vise le BE et le connaissance du client</li><li>- Appose le cachet « contrôle entrée »</li><li>- Transmet le BE à la saisie informatique</li></ul>                                                                                                                                | La saisie du BE génère un bordereau de retour d’emballages en 2 exemplaires              |

| <b>BGI / SOLIBRA</b> |                                                | <b>PROCEDURES<br/>VENTES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 5 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|----------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ETAPES</b>        | <b>INTERVENANTS</b>                            | <b>Sous-procédure : Enregistrement du bordereau<br/>d'emballages</b>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                          |
|                      |                                                | <b>Description des tâches</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Observations</b>                                                                      |
| <b>EBE</b>           | <b>Le magasinier<br/>des vides</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre la fiche de contrôle déchargement et le BE dans le journal des matériels rendus</li> <li>- Autorise l'entrée en magasin des emballages</li> <li>- Arrête le journal en fin de journée</li> <li>- Le compare à celui des entrées en magasin</li> </ul> |                                                                                          |
|                      | <b>Le magasinier<br/>des vides</b>             | <b>S'il y a concordance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmet les 2 exemplaires du BE au service facturation</li> </ul> <b>S'il n'y a pas concordance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe le responsable de la logistique</li> </ul>                                     |                                                                                          |
|                      | <b>Le responsable<br/>de la logistique</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décide de la régularisation à effectuer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |                                                                                          |
|                      | <b>Le commis-<br/>expéditeur<br/>des vides</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la régularisation dans le carnet de BE du client</li> <li>- Vise le carnet et le fait viser par le responsable logistique</li> <li>- Transmet le BE à la saisie informatique</li> </ul>                                                                  |                                                                                          |

| BGI / SOLIBRA |                                   | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                     | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 6 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|---------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                      | Sous-procédure : Réception et acceptation de la commande                                                                                                                                                                                 |                                                                                          |
|               |                                   | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                   | Observations                                                                             |
| BC            | Le coordonnateur de la logistique | <ul style="list-style-type: none"><li>- Réceptionne le bon de commande (BC)du client</li><li>- Examine le compte du client</li></ul> <p><b>Cas 1 : S'il n'a pas dépassé les limites du crédit accordé et qu'il n'a pas d'impayés</b></p> | Le BC doit être pré-imprimé et pré-numéroté.                                             |
|               | Le coordonnateur de la logistique | <ul style="list-style-type: none"><li>- Vise le bon de commande</li><li>- Transmet le bon de commande au chef expéditeur</li></ul> <p><b>Cas 2 : S'il a dépassé les limites du crédit accordé et/ou s'il a des impayés</b></p>           |                                                                                          |
|               | Le coordonnateur de la logistique | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rejette la commande</li></ul>                                                                                                                                                                    |                                                                                          |

| BGI / SOLIBRA |                                      | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 7 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|---------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                         | Sous-procédure : Exécution de la commande                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                          |
|               |                                      | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Observations                                                                             |
| EC            | <b>Le chef expéditeur des pleins</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifie l'existence des produits commandés en magasin</li> <li>- Transmet le BC au commis-expéditeur des pleins</li> <li>- <b>Cas 1 : si les produits existent en magasin</b></li> </ul>                                                                                          | Le BC doit être pré-imprimé et pré-numéroté.                                             |
|               | <b>Le commis-expéditeur</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit un bon de sortie en 3 exemplaires</li> <li>- Procède au compostage du bon de sortie</li> <li>- Remplit la colonne intitulée « chargement demandé »</li> <li>- Conserve l'exemplaire blanc</li> <li>- Transmet le bleu et le jaune au responsable du chargement</li> </ul> | Les 3 exemplaires sont de couleur blanche, jaune et bleue                                |
|               | <b>Le chef expéditeur des pleins</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cas 2 : si les produits n'existent pas en magasin</b></li> <li>- Modifie la commande avec l'accord du client</li> </ul>                                                                                                                                                        |                                                                                          |

| BGI / SOLIBRA   |                                         | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 8 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|-----------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES          | INTERVENANTS                            | Sous-procédure : Exécution du chargement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                          |
|                 |                                         | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observations                                                                             |
| EC <sub>h</sub> | <b>Le responsable<br/>du chargement</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conserve l'exemplaire bleu du bon de sortie</li> <li>- Ordonne le chargement du camion au cariste</li> <li>- Remet l'exemplaire jaune au contrôleur du chargement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         | Le BC doit être pré-imprimé et pré-numéroté.                                             |
|                 | <b>Le contrôleur<br/>du chargement</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue le contrôle du chargement</li> <li>- Remplit la colonne « chargement demandé »</li> <li>- Procède à l'ajustement du chargement selon qu'il soit inférieur ou supérieur à la commande</li> <li>- Remplit la colonne « chargement effectué »</li> <li>- Enregistre sur le bon de sortie les casses et les manquants</li> <li>- Vise le bon de sortie</li> <li>- Transmet le bon de sortie à l'opératrice de saisie</li> </ul> |                                                                                          |

| BGI / SOLIBRA |                                 | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 9 de 13<br>Date de mise en<br>application : .....                                                          |
|---------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                    | Sous-procédure : Facturation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                    |
|               |                                 | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Observations                                                                                                                                       |
| FACT          | L'opératrice de saisie          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistre les quantités chargées</li> <li>- Edite la liasse de facture et de bordereau de livraison (BL)</li> <li>- Transmet la liasse au commis-expéditeur des pleins</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | La liasse comporte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 factures de couleur blanche</li> <li>- 2 BL de couleur blanche et verte</li> </ul> |
|               | Le commis-expéditeur des pleins | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle la facture et le BL</li> <li>- Compare la facture et le BL au bon de commande</li> <li>- Vise le bon de livraison</li> <li>- Fait viser la facture et le BL par le client</li> <li>- Remet le 1<sup>er</sup> exemplaire de la facture et du BL au client</li> <li>- Transmet le 2<sup>ème</sup> BL à la logistique</li> <li>- Classe le 2<sup>ème</sup> exemplaire de la facture dans les archives</li> </ul> |                                                                                                                                                    |



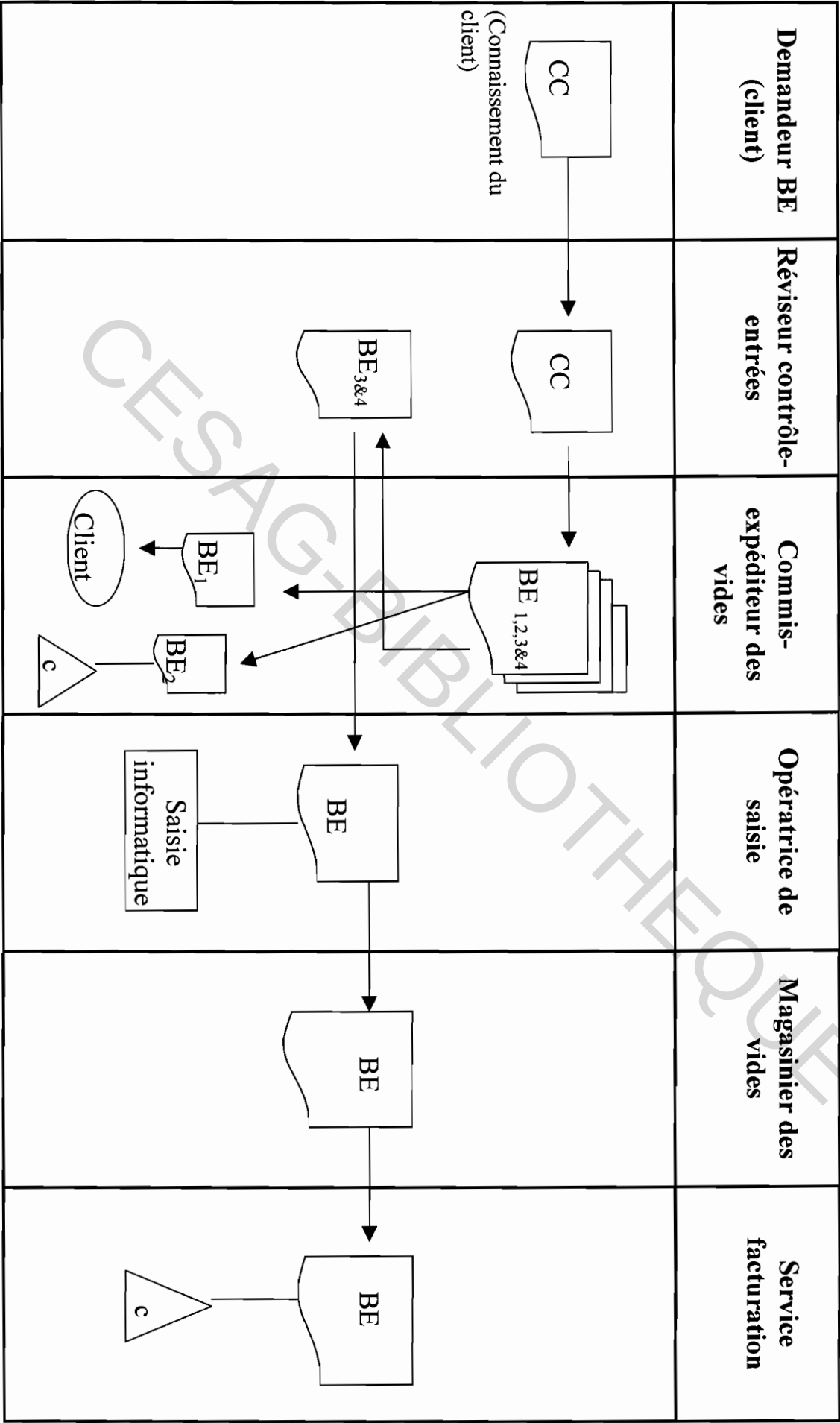
| BGI / SOLIBRA |                                                | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                        | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 10 de 13<br>Date de mise en<br>application : ..... |
|---------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                                   | Sous-procédure : Contrôle sortie                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                            |
|               |                                                | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                      | Observations                                                                               |
| CS            | <b>Le vérificateur</b><br>(contrôle sortie)    | - Effectue un dernier contrôle du chargement                                                                                                                                                                                                                |                                                                                            |
|               | <b>Le vérificateur</b><br>(magasin des pleins) | - Effectue un contrôle contradictoire du Chargement                                                                                                                                                                                                         |                                                                                            |
|               | <b>Le réviseur</b>                             | <b>Cas1 : si le chargement est conforme au BL</b><br>- Vise les BL<br>- Remet le BL de couleur verte au client<br>- Transmet le BL blanc à la logistique<br>- Autorise la sortie du véhicule<br><br><b>Cas2 : si le chargement n'est pas conforme au BL</b> |                                                                                            |
|               | <b>Le vérificateur</b>                         | - Effectue un 2 <sup>ème</sup> contrôle du chargement                                                                                                                                                                                                       |                                                                                            |
|               | <b>Le réviseur</b>                             | - Informe le coordonnateur de la logistique et le chef du service contrôle                                                                                                                                                                                  |                                                                                            |

| BGI / SOLIBRA |              | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 11 de 13<br>Date de mise en<br>application : ..... |
|---------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS | Sous-procédure : Encaissement des règlements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                            |
|               |              | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Observations                                                                               |
| ER            | Le caissier  | <b>Cas1 : Encaissement en espèce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les encaissements et le billettage du client</li> <li>- Vérifie que la somme reçue correspond bien au montant du billettage</li> <li>- Impute le compte du client</li> <li>- Edite un reçu en 2 exemplaires</li> <li>- Vise les reçus en y apposant le cachet « payé le...caisse n°..... »</li> <li>- Remet un exemplaire au client</li> <li>- Classe le 2<sup>ème</sup> exemplaire aux archives</li> </ul> |                                                                                            |
|               |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                            |

| BGI / SOLIBRA |                                      | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 12 de 13<br>Date de mise en<br>application : ..... |
|---------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS                         | Sous-procédure : Encaissement des règlements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                            |
|               |                                      | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Observations                                                                               |
| ER            | <b>Le chef du service logistique</b> | <b>Cas 2 : Encaissement par chèque</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit les chèques des clients</li> <li>- Enregistre les chèques dans un cahier</li> <li>- Délivre des reçus aux clients</li> <li>- Transmet les chèques au caissier</li> <li>- Vérifie si le chèque est bien libellé</li> <li>- Impute le chèque sur le compte du client</li> <li>- Edite en fin de journée un état des chèques</li> <li>- Transmet les chèques et l'état des chèques à la comptabilité-trésorerie</li> </ul> |                                                                                            |
|               | <b>Le caissier</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                            |

| BGI / SOLIBRA |                       | PROCEDURES<br>VENTES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Réf :<br>Révision 00 du .....<br>Page : 13 de 13<br>Date de mise en<br>application :..... |
|---------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ETAPES        | INTERVENANTS          | Sous-procédure : Encaissement des règlements                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                           |
|               |                       | Description des tâches                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Observations                                                                              |
| ER            | L'agent comptable     | <b>Cas 2 : Encaissement par chèque (suite)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare le bordereau de remise de chèque à l'encaissement</li> <li>- Fait l'endossement et indique la domiciliation en apposant le cachet de la banque concernée</li> <li>- Transmet les relevés et les chèques au chef comptable</li> </ul> |                                                                                           |
|               | Le chef comptable     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vise les relevés et les chèques</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                           |
|               | Le chauffeur-coursier | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remet les chèques à l'encaissement à la banque</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |

Diagramme de circulation : Bordereau d’emballages (BE)



**Diagramme de circulation : Facture (Fact) et Bordereau de livraison (BL)**

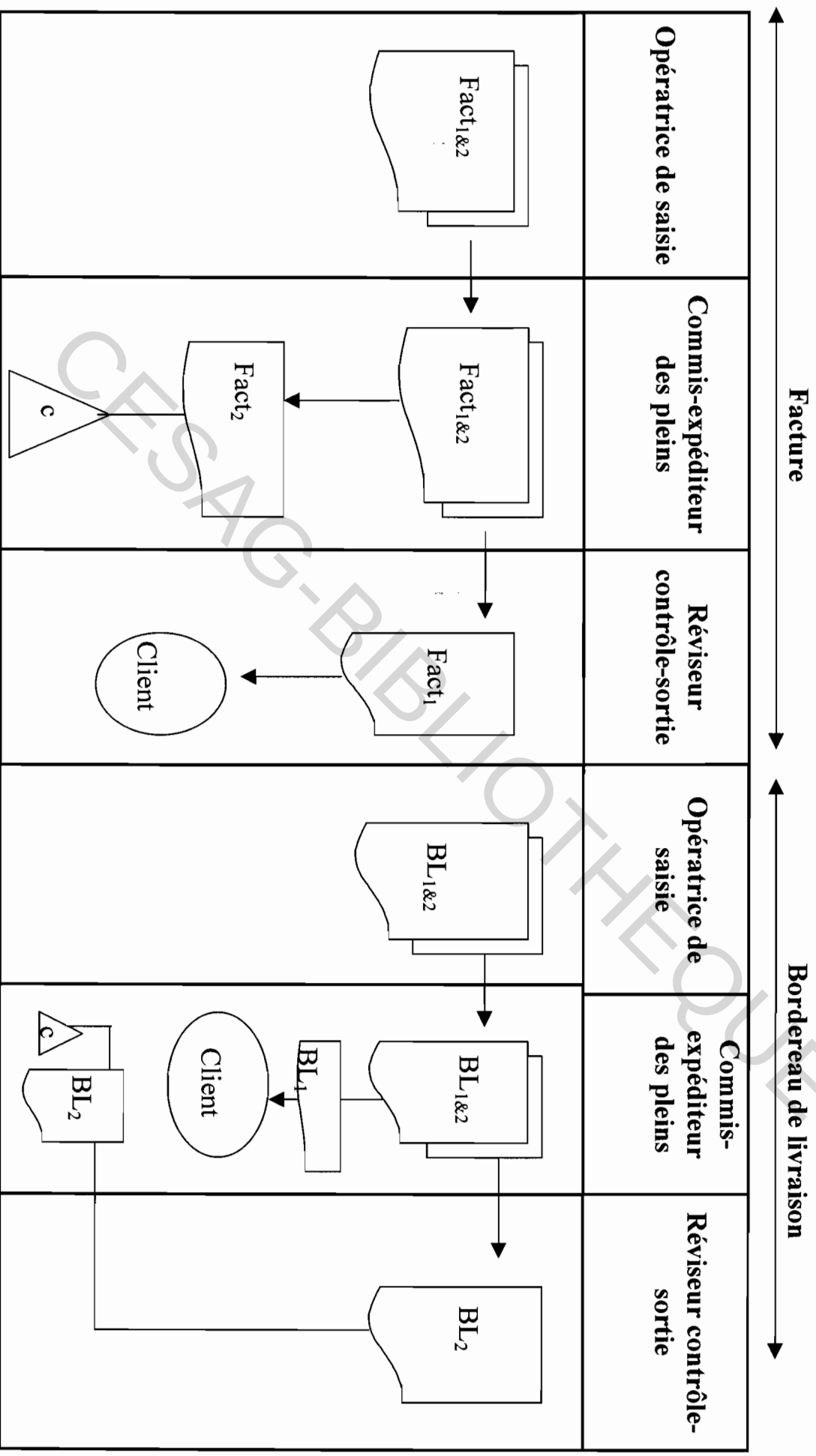
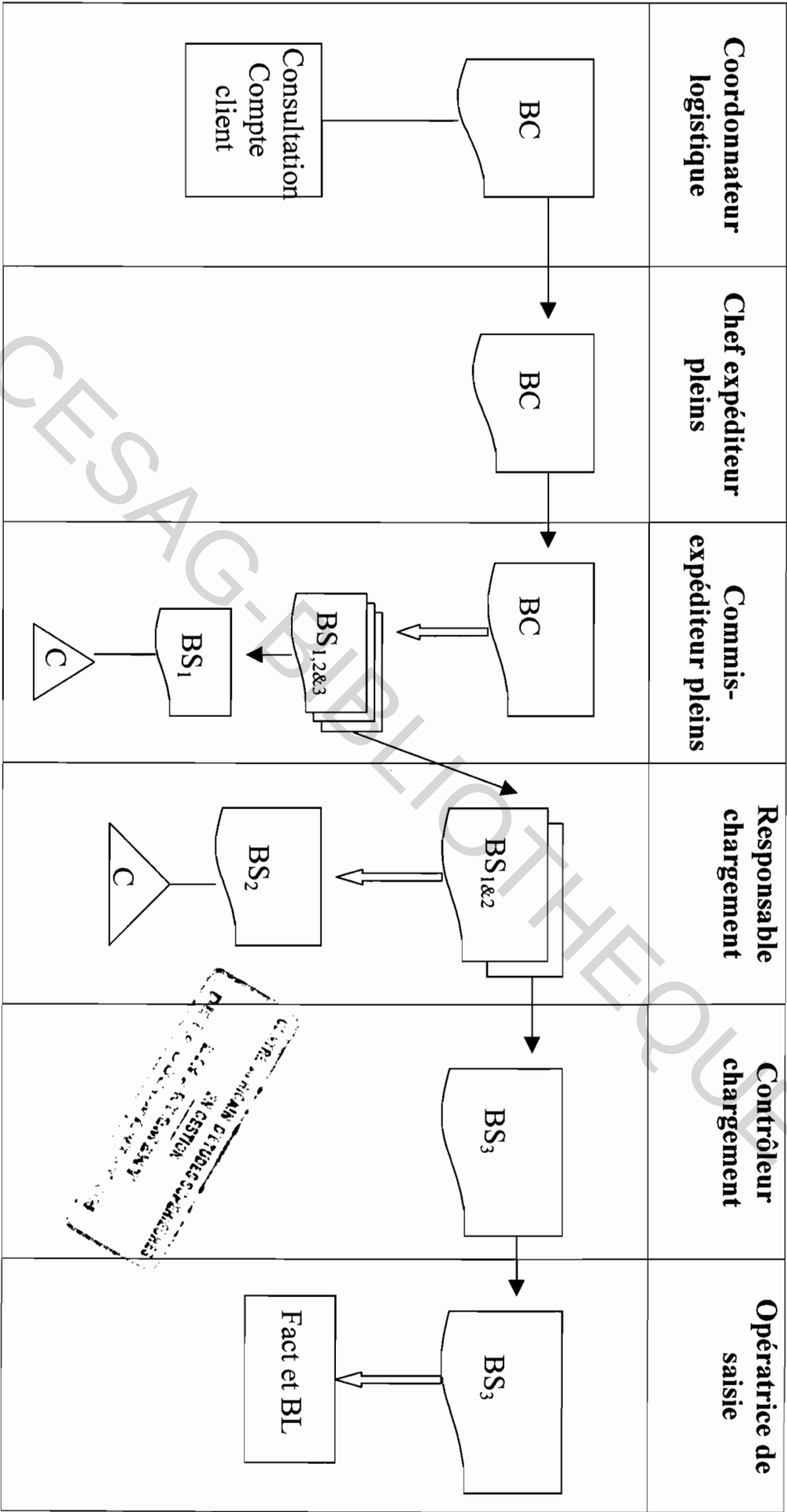
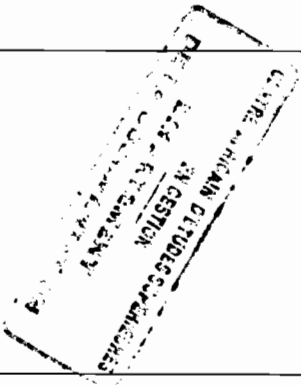


Diagramme de circulation : Bon de Commande (BC) et Bon de Sortie (BS)



Légende :  = archivage



## **RECOMMANDATIONS SUR :**

### **▪ Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures doit être rédigé et couvrir tous les cycles de la Solibra. Vu la taille de la société, celle-ci doit se conformer aux exigences et aux normes du SYSCOA. Ce manuel sera pour la Solibra un gain d'efficacité et un outil d'autocontrôle. Le manuel, une fois rédigé, doit être un guide pratique et un référentiel pour tous les intervenants (opérationnels ou les responsables hiérarchiques). Il doit couvrir toutes les activités de l'usine d'Abidjan mais également celles des deux autres usines (Yopougon et Bouaflé).

### **▪ L'organisation du service contrôle**

La première recommandation qu'il convient de faire sur le service contrôle interne a trait à sa position organisationnelle. Afin de permettre au service contrôle d'effectuer sa mission en toute indépendance, il doit être rattaché à la Direction Générale (en position staff) à l'instar de toutes les entreprises d'une certaine taille.

L'indépendance est fondamentale pour l'efficacité du service contrôle ; **c'est pourquoi ce service doit être rattaché à la Direction Générale qui lui apportera son soutien en permanence.**

Cette indépendance est d'autant plus importante que le service contrôle interne doit avoir le plein accès aux documents, aux renseignements, aux biens et aux personnes qui sont en rapport avec les activités examinées. Il doit avoir



l'entière liberté de vérifier, d'estimer la valeur des politiques, des plans, des procédures et des rapports internes et externes.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le service contrôle doit bénéficier de l'appui de la Direction Générale et de la collaboration franche et entière de tout le personnel des directions et services concernés par sa mission au sein de la SOLIBRA. Il peut être autorisé par la Direction Générale d'utiliser les services d'une compétence externe en cas de besoin.

**La deuxième recommandation** est relative à la transformation du service contrôle en un service d'Audit Interne et Contrôle de Gestion (SAICG). Son objectif est d'assurer le Directeur Général, les autres directeurs et les chefs de service à assumer leurs responsabilités plus efficacement en leur apportant des analyses, des avis et des recommandations pertinents relatifs aux activités vérifiées.

Au Directeur Général, il fournira une appréciation indépendante et objective de l'application des politiques mises en œuvre et l'état des activités, des fonctions et structures de la SOLIBRA. Il assistera les directeurs opérationnels afin de leur permettre de trouver les moyens susceptibles d'améliorer les performances et les rendements des services et activités dont ils assument la responsabilité.

#### ▪ **Le contrôle interne**

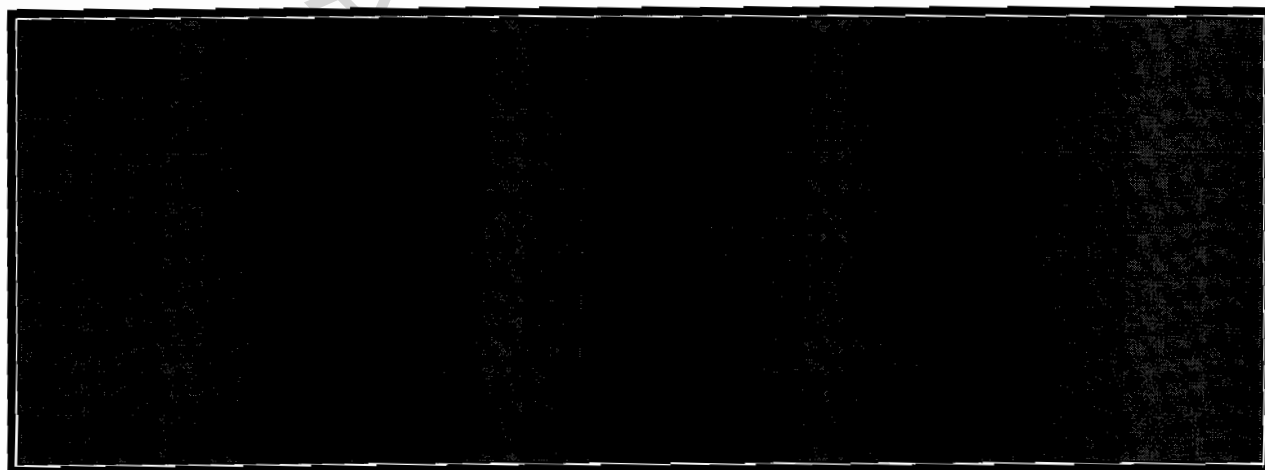
Pour une meilleur appréciation du contrôle interne, il serait souhaitable que l'élaboration du manuel de procédures se poursuive et s'étende aux autres cycles de l'activité de l'entreprise. Le manuel de procédures consolidé doit être soumis à la direction de SOLIBRA et approuvé par celle-ci afin qu'il devienne

un document officiel, utilisable au niveau interne par les auditeurs externes.

Il importe aussi qu'il soit largement diffusé pour assurer sa mise en œuvre correcte. Des séminaires internes de formation des exécutants doivent être menés pour la mise en œuvre effective des procédures qu'ils sont chargés d'appliquer.

Au du contrôle interne, **il doit s'étendre, outre le cycle ventes, à tous les autres cycles de l'entreprise.**

En effet, il nous est donné de constater que le service contrôle interne axe plus ses activités sur la vente par comparaison aux autres cycles. A titre d'exemple, le cycle achats/fournisseurs qui constitue l'un des principaux cycles d'une entreprise industrielle comme SOLIBRA, ne bénéficie pas à notre avis du même dispositif de contrôle interne que le cycle ventes/clients. L'entreprise doit donc étendre ses activités à tous les secteurs de l'entreprise pour lui permettre la maîtrise parfaite de ses activités.



## **CONCLUSION GENERALE**

La rédaction des procédures est un exercice minutieux et méthodique. Les procédures ne sont pas statiques ; elles doivent être mises à jour afin de s'adapter à l'évolution de l'organisation. Ceci est d'autant plus important que les procédures constituent le socle de l'organisation et de la gestion des entreprises modernes.

Le manuel de procédures, au-delà de son caractère réglementaire est un outil de bonne gouvernance indispensable à toute entreprise dans ce contexte de mondialisation.

De ce point de vue, son élaboration exige beaucoup de professionnalisme et de compétence. C'est un critère essentiel parce que la fiabilité d'un système d'informations est fonction du niveau de compétence et d'intégrité du personnel. La définition des procédures satisfaisant pleinement aux objectifs du contrôle interne n'est pas en soi une condition suffisante pour assurer l'efficacité de ce contrôle interne ; il est primordial que les hommes chargés de l'application (et de la surveillance de l'application) de ces procédures remplissent les critères de compétences et d'intégrité.

L'élaboration des procédures doit faire l'objet d'une démarche participative associant les opérationnels mais aussi la direction générale de l'entreprise. L'efficacité des procédures dépend pour une grande partie de l'équilibre relationnel existant entre les opérationnels à qui elles sont destinées et leur intégrité morale.

L'obligation de rédiger des procédures ne doit pas être limitée aux seules entreprises du secteur privé. Elle doit s'étendre à celles du secteur public et parapublic qui sont aussi et surtout concernées par la bonne gouvernance.

Du point de vue utilité, les procédures formalisées constituent le référentiel du personnel mais aussi de l'auditeur. C'est un outil sur lequel ce dernier se fonde pour dégager et évaluer les écarts et formuler des recommandations. Leur absence rendrait le contrôle délicat voir impossible, faute d'existence de base objective et de référence.

La présence d'un manuel de procédures facilite la tâche de prise de connaissance des règles et des méthodes de gestion des auditeurs et particulièrement des auditeurs internes.

L'auditeur interne gardien des procédures ne doit pas les rédiger mais doit veiller à leur élaboration, à leur application, à leur mise à jour et leur évaluation.

Cependant l'appréciation du manuel de procédures ne permet pas à lui seul de porter un jugement définitif sur la qualité du contrôle interne. Il permet de faire l'évaluation du contrôle interne et de faire des recommandations sur les faiblesses relevées. L'auditeur procède à des contrôles approfondis s'il estime que les procédures de contrôle interne présentent des faiblesses importantes.



## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Barry M. (1994) **Audit et contrôle interne** / procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé.
2. BATUDE D. (1997), **L'audit comptable et financier**, collection Gestion, éditions Nathan, Paris, 128 pages.
3. CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), février 1992, **Appréciation du contrôle interne**, 180 pages.
4. Combes J-E. et Labrousse M-C. (1997), **Audit financier et contrôle de gestion**, , Publi-union éditions, 267 pages.
5. Coopers - Lybrand & IFACI (2000) **Nouvelle pratique de l'audit interne**, 378 pages.
6. Dictionnaire **Petit Larousse**, édition 1999
7. Guides ATH (1991), **Audit financier** : « les outils de l'audit »
8. Henry A. et Monkam-Daverat I. - 2001, **Rédiger les procédures de l'entreprise** – guide pratique, éditions d'organisation
9. Lemant O. (1995), **Conduite d'une mission d'audit interne**, éditions Dunod, IFACI, 2ème édition,.

10. Renard J. (1998) : **Théorie et pratique de l'audit interne**, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 381 pages.

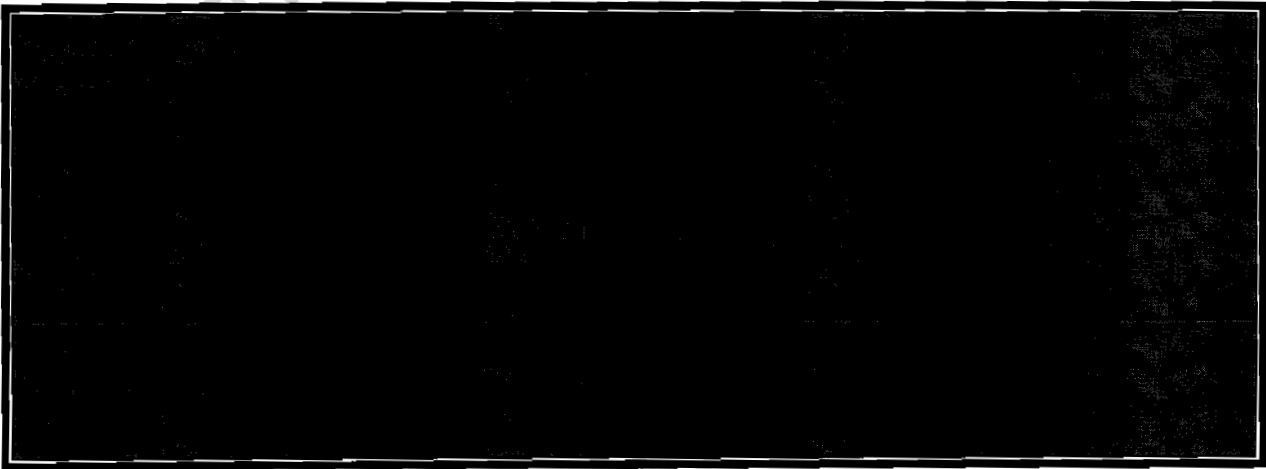
11. SOW Ngary, Cesag – 2001 **Support de court (Codex)**

12. **Système Comptable Ouest Africain /SYSCOA**, (Union Monétaire Ouest Africain), éditions fourcher.

13. TCHRIFFO G. (Février 1999) **Manuel de procédures et maîtrise des faiblesses du contrôle interne**, Cesag .

14. THIOYE Ndèye, CESAG – Décembre 1998, **Le manuel de procédures comptables : Démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne / application au cycle trésorerie des ICS**





## Questionnaire de contrôle interne <sup>7</sup>

1. Objectif de contrôle interne : s'assurer que toutes les ventes (retour) sont saisies et enregistrées (exhaustivité).

| Questions                                                                                                                                               | Réf<br>diag. | oui<br>ou<br>n/a | non | Commentaires                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----|------------------------------------|
| 1. L'accès aux zones de stockage et d'expédition est-il suffisamment protégé pour éviter les livraisons sans bon de livraison ?                         |              | oui              |     |                                    |
| 2. Les bons de sortie sont-ils établis sur des formulaires :<br>- standardisés ?<br>- prénumérotés ?                                                    |              | oui              | non |                                    |
| 3. Le service facturation vérifie-t-il la séquence numérique :<br>- des bon de livraison (BL)?<br>- des bons de retour ?                                |              | n/a              |     | Emission des factures informatisée |
| 4. Les bons de retour sont-ils :<br>- établis sur des formulaires standard ?<br>- établis sur des formulaires prénumérotés ?                            |              | n/a              |     |                                    |
| 5. Factures et avoirs sont-ils des documents prénumérotés ?<br>Le n° de BL est-il rapproché du n° de facture pour s'assurer qu'ils sont tous facturés ? |              | oui              |     |                                    |
| 6. Les quantités livrées sont-elles rapprochées des quantités facturées pour éviter des factures partielles ?                                           |              | oui              |     |                                    |
| 7. Les quantités retournées sont-elles rapprochées des avoirs pour éviter les avoirs partiels ?                                                         |              | n/a              |     |                                    |

<sup>7</sup> Source : inspiré de « Audit financier – les outils de l'audit », Guides ATH - 1991

## Questionnaire de contrôle interne

2. Objectif de contrôle interne : s'assurer que toutes les ventes enregistrées sont réelles (existence).

| Questions                                                                                                                                                     | Réf<br>diag. | oui<br>ou<br>n/a | non | Commentaires                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Les expéditions ne peuvent être faites qu'au vu d'un bon de commande accepté ?                                                                             |              | oui              |     |                                                                      |
| 2. S'assure-t-on de la concordance entre :<br>a) bons de sortie et marchandises expédiées ?<br>b) bons de retour et marchandises expédiées ?                  |              | oui<br>n/a       |     |                                                                      |
| 3. Toute facture, pour être émise, doit être précédée d'un BL ?                                                                                               |              | oui              |     |                                                                      |
| 4. Tout avoir, pour être émis doit-il :<br>a) être précédé par un bon de retour ou un bon de réclamation ?<br>être soumis à l'autorisation d'un responsable ? |              | n/a<br>n/a       |     |                                                                      |
| 5. Vérifie-t-on qu'il n'est pas émis plusieurs factures pour la même livraison ?                                                                              |              | oui              |     |                                                                      |
| 6. Les factures et avoirs sont-ils expédiés directement aux clients par le service facturation ?                                                              |              |                  | non | Facture remise au client qui se rend à la Solibra à chaque livraison |
| 7. La création d'un nouveau code client est-elle autorisée ?                                                                                                  |              | oui              |     | Par le service juridique                                             |
| 8. Les anomalies détectées par l'ordinateur sont-elles régulièrement analysées pour s'assurer qu'elles sont correctement retraitées ?                         |              | n/a              |     |                                                                      |

## Questionnaire de contrôle interne

3. Objectif de contrôle interne : s'assurer que toutes les ventes enregistrées sont correctement évaluées (évaluation).

| Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Réf<br>diag. | oui<br>ou<br>n/a      | non | Commentaires                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. Les tarifs de prix sont-ils :<br>a) approuvés ?<br>b) régulièrement mis à jour ?<br>c) diffusés à tous les intervenants dans le processus de facturation ?<br>d) Correctement incorporés dans un fichier permanent ?                                                                         |              | oui<br>oui<br><br>oui | non | Les tarifs de prix sont incorporés à l'ordinateur qui édite les factures |
| 2. L'accès au fichier prix :<br>c) manuel<br>d) informatique<br>est-il-protégé ?                                                                                                                                                                                                                |              | n/a<br>oui            |     |                                                                          |
| 3. Les factures et avoirs sont-ils vérifiés ?                                                                                                                                                                                                                                                   |              | oui                   |     |                                                                          |
| 4. Les taux de TVA sont-ils vérifiés                                                                                                                                                                                                                                                            |              | oui                   |     |                                                                          |
| 5. Les clients mauvais payeurs sont-ils :<br>a) régulièrement identifiés ?<br>b) signalés aux intervenants dans le processus de ventes pour éviter des expéditions qui ne pourront être encaissées ?<br>c) relancés de façon systématique ?<br>d) remis au contentieux sur une base régulière ? |              | oui<br>n/a<br>oui     | non |                                                                          |
| 6. Existe-t-il une procédure de fixation de plafond de crédit ?                                                                                                                                                                                                                                 |              |                       |     |                                                                          |

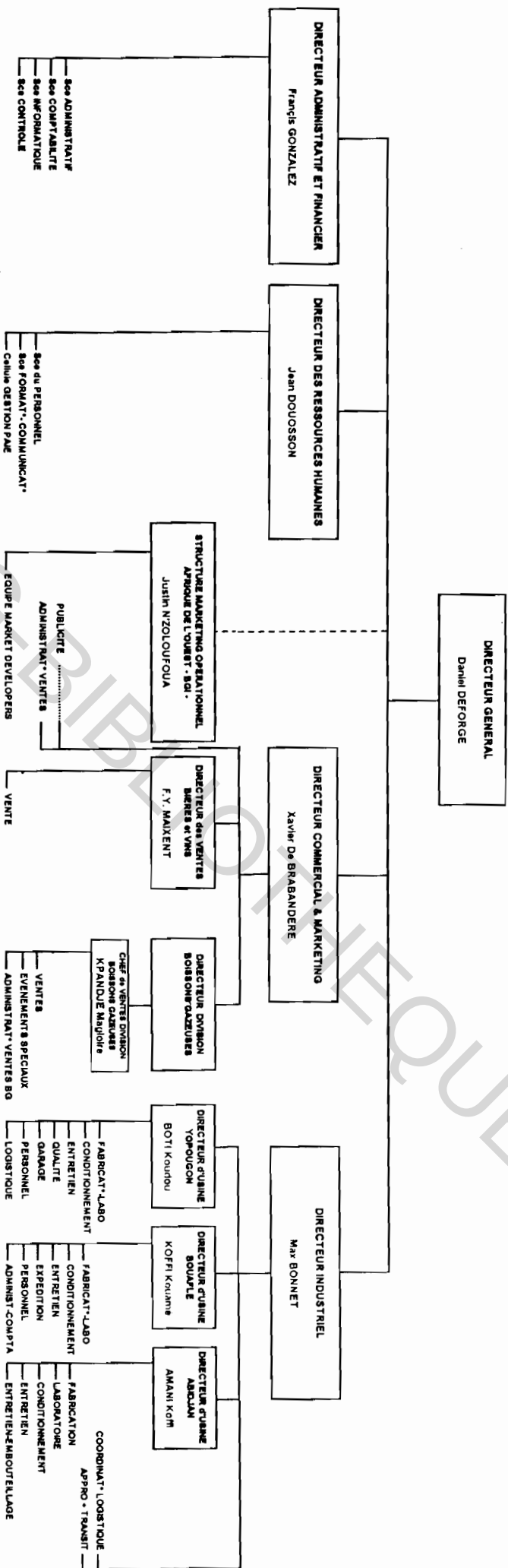
|                                                                                                                                                                                                      |  |                   |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|--|--|
| Si oui, ces plafonds sont-ils :<br>a) régulièrement actualisés<br>b) incorporés aux fichiers informatiques ?<br>c) comparés avec les encours<br>avant acceptation de la commande ?                   |  | oui<br>oui<br>oui |  |  |
| 7. Est-il interdit de faire des expéditions sans commande ?                                                                                                                                          |  | n/a               |  |  |
| 8. L'insertion d'un nouveau client est-elle :<br>a) autorisée ?<br>b) justifiée par un document officiel prouvant l'existence du client ?<br>c) vérifiée après saisie dans le fichier informatique ? |  | oui<br>oui<br>oui |  |  |
| 9. Les modifications du fichier client sont-elles :<br>a) autorisées ?<br>b) appuyées par des documents officiels ?                                                                                  |  | oui<br>oui        |  |  |

Grille de séparation des tâches

| TACHES                                         | Personnel concerné        |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------|
|                                                | Respons.<br>Des<br>ventes | Respons.<br>Juridique | Réviseur<br>Contrôle<br>entrées | Commis<br>Expédit.<br>vides | Respons.<br>De la<br>logistique | Chef<br>Expédit.<br>pleins | Respons.<br>chargement | Réviseur<br>Contrôle<br>sorties | agent<br>saisie<br>infor. | Caissier |
| Acceptation de nouveaux clients                |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • acceptation des demandes                     | X                         |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • agrément des nouveaux clients                |                           | X                     |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| Réception des emballages                       |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • inventaire du camion                         |                           |                       | X                               |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • établissement des bordereaux<br>d'emballages |                           |                       |                                 | X                           |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| Traitement et exécution de la<br>commande      |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • réception et acceptation de la<br>commande   |                           |                       |                                 |                             | X                               |                            |                        |                                 |                           |          |
| • exécution de la commande                     |                           |                       |                                 |                             |                                 | X                          |                        |                                 |                           |          |
| • exécution du chargement                      |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            | X                      |                                 |                           |          |
| • contrôle du chargement                       |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        | X                               |                           |          |

| TACHES                                  | Personnel concerné        |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------|
|                                         | Respons.<br>Des<br>ventes | Respons.<br>Juridique | Réviseur<br>Contrôle<br>entrées | Commis<br>Expédit.<br>vides | Respons.<br>De la<br>logistique | Chef<br>Expédit.<br>pleins | Respons.<br>chargement | Réviseur<br>Contrôle<br>sorties | agent<br>saisie<br>infor. | Caissier |
| Facturation                             |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • établissement des factures            |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           | X        |
| • contrôle BL – facture, BC-<br>facture |                           |                       |                                 |                             |                                 | X                          |                        | X                               |                           |          |
| Encaissement                            |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           |          |
| • réception des chèques                 |                           |                       |                                 |                             | X                               |                            |                        |                                 |                           |          |
| • réception des espèces                 |                           |                       |                                 |                             |                                 |                            |                        |                                 |                           | X        |

# ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOLIBRA





```

graph TD
    D[DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER  
DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE  
Frangis OONZALISZ]
    C1[CHIEF SCS ADMINISTRATIF  
ADMINISTRATION GENERALE  
OBONON Théodore]
    C2[CHIEF SCS INFORMATIQUE  
SCS INFORMATIQUE  
EZAN N. Emmanuel]
    C3[CHIEF SCS CONTROLE  
SCS CONTROLE  
KOUASSI Kouamé François]
    C4[CHIEF D'EXPLOITATION  
SCS INFORMATIQUE  
ZEZE Charles]
    C5[RESP. INFORMATIQUE  
SCS INFORMATIQUE  
LATTE Onighe J. J.]
    R[RESORCERIE  
BIBLIOTHEQUE  
MUSEUM]
    T[TABLERIE  
BIBLIOTHEQUE  
MUSEUM]
    CR[CONTROLEUR REGIONAL  
SCS CONTROLE ROYAUME  
PRIVAT Bégné]
    CB[CONTROLEUR BIFLE]
    CV[CONTROLEUR VOP.]
    CT[CONTROLEUR TVILLE]

    D --- C1
    D --- C2
    D --- C3
    D --- C4
    D --- C5
    D --- R
    D --- T
    C1 --- CR
    C1 --- CB
    C1 --- CV
    C1 --- CT
    C2 --- C4
    C2 --- C5
    C3 --- C4
    C3 --- C5
    C4 -.- C5
    C4 -.- C6[RESP. INFORMATIQUE  
SCS INFORMATIQUE  
LATTE Onighe J. J.]
  
```



ARTICLE 1 : OBJET

La SOLIBRA fabrique et commercialise les produits désignés ci-après :

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| BIERES                                                            |
| BOCK, FLAG, CASTEL BEER, TUBORG, GUINNESS, CANADA DRY             |
| BOISSONS GAZEUSES                                                 |
| COCA COLA, FANTA, SPRITE, OK TIP TOP, YOUNG, ORANGINA, SCHWEPPE'S |

A la liste des boissons énumérées précédemment, la SOLIBRA pourra ajouter de nouveaux produits, inversement, elle pourra décider librement d'interrompre la fabrication d'un produit de sa gamme actuelle.

La distribution de cette gamme de produits peut être confiée à TOUT CLIENT POUVANT JUSTIFIER D'UN REGISTRE DU COMMERCE ET D'UN COMPTE CONTRIBUABLE.

ARTICLE 2 : CONDITIONS D'APPROVISIONNEMENT

Le client pourra s'approvisionner, soit au CENTRE DE DISTRIBUTION, soit aux Usines de TREICHVILLE, YOPUGON et BOUAFLE, soit aux DEPOTS SOLIBRA, sous les conditions suivantes:

- 2.1 AU CENTRE DE DISTRIBUTION
  - Minimum d'enlèvement de 100 CASIERS BIERES, BOISSONS GAZEUSES ET VINS
  - AU TARIF DEMI-GROS EN VIGUEUR
- 2.2 AUX USINES ET DEPOT SOLIBRA
  - Après ouverture d'un compte client, selon fiche d'ouverture de compte jointe en annexe.
  - Enlèvements par minimum de 400 CASIERS POUR LES BIERES ET DE 196 CASIERS POUR LES BOISSONS GAZEUSES.
  - AU TARIF GROS EN VIGUEUR

ARTICLE 3 : CONDITIONS DE PAIEMENT

Les paiements s'effectuent AU COMPTANT, en espèces ou par chèque certifié.

ARTICLE 4 : TARIF ET CONSIGNATION

4.1 TARIF

- Un tableau des tarifs gros et demi-gros en vigueur est joint aux présentes Conditions Générales de Vente.
- Nos tarifs s'entendent pour des marchandises enlèrées en nos usines en vrac, reprise des emballages en casiers liés.
- La SOLIBRA se réserve le droit de procéder à des modifications de tarif.

4.2 CONSIGNATION

- Les marchandises enlèrées à l'usine de Bouafle, de TREICHVILLE ou de YOPUGON en palettes entières casiers consignés liés, Reprise des Emballages consignés en palettes entières, casiers consignés liés, donneront droit à une prime de 15 F par casier plus 10 F de compensation pour casse et manquant, soit 25 F H.T. par casier consign.
- Les palettes seront consignées selon le tarif en vigueur
- Nos emballages sont consignés aux clients suivant le tarif en vigueur au moment de la facturation.
- Ne seront déconsignés par SOLIBRA que les emballages qui auront été consignés.
- Le client demeure obligé de nous rendre les emballages en bon état contre remise du prix de la consignation.

ARTICLE 7 : ATTRIBUTION DE JURIDICTION

Les parties soussignées s'obligent à RECHERCHER CONSTAMMENT UNE SOLUTION AMIABLE POUR REGLER LES CONFLITS et différends qui pourraient survenir à propos de l'exécution de l'interprétation ou de la réalisation des présentes, en tenant compte des usages de la profession.

En cas d'échec du règlement amiable, les parties donnent COMPÉTENCE AU JURIDICTIONS D'ABIDJAN.

| BOISSONS GAZEUSES | BIERE                | qte annuelle (en casiers) | rétourne h.l par casier | qte annuelle (en casiers) | rétourne h.l p casier |
|-------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
| 0                 | Moins de 50 000      | 0                         |                         | De 20 001 à 50 000        | 100                   |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
| 100               | De 50 001 à 100 000  | 125                       |                         | De 100 001 à 200 000      | 150                   |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |
| 125               | De 100 001 à 200 000 | 175                       |                         | Plus de 200 000           | 175                   |
|                   |                      |                           |                         |                           |                       |

- Tableau des barèmes

50 000 CASIERS (BIERE) DE 12 OU 24 BOUTEILLES CONSIGNEES

20 000 CASIERS (BOISSONS GAZEUSES) DE 12 OU 24 BOUTEILLES CONSIGNEES

- Achats annuels minimum :

Il est bien précisé que LA RISTOURNE QUANTITATIVE NE S'APPLIQUE QU'AUX CASIERS DE BOUTEILLES CONSIGNEES.

Une ristourne quantitative CALCULEE LE 30 SEPTEMBRE SUR LES ACHATS ANNUELS (1er Oct. au 30 Sept.) réalisés par les Bouteilles d'un compte client pourra être obtenue selon modalités suivantes :

ARTICLE 6 : RISTOURNE QUANTITATIVE

LES EMBALLAGES (BOUTEILLES ET CASIERS) CONSIGNES RESTENT ET DEMEURENT LA PROPRIETE INALIENABLE DE SOLIBRA. Par conséquent, nos emballages restent incessibles et insaisissables à quelque titre que ce soit.

ARTICLE 5 : RESERVE DE PROPRIETE

FICHE D'OUVERTURE DE COMPTE

Nom: BONGROH KESSE ALBERT

Adresse: 23 BP 501 ABIDJAN 23

Activité: 1

Secteur: 3

Tarif: 01

Code distance: A

Cpte CC: 0046062G

Remise: 0 F TTC/casiers

ASDI: 5%

CLASSEMENT BALANCE: A3

N° DE COMPTE: 410 1266

NB: INDEPENDANT (YOPUGON-SELMER)

Fait à Abidjan, le 17 JANVIER 2000

Pour l'Administration des Ventes

COULIBALY Drissa  
Chel de l'Administration  
des Ventes  
Division Bières et Vins

Xavier de BRABANDERE  
D. D. B. G

Pour la Direction

# CENTRAL TRADING O.P.

COMPTES GÉNÉRAUX & TRANSPORT

RETOUR EMBALLAGES VIKES (F.C. 23) 02005286

ABIDJAN le 29 JANVIER 2002

SOLIBRA ABIDJAN ZONE 3

Compte Client : 401100544  
Bon Livraison :  
Date Livraison : 29/01/2002  
Véhicule : 6830A001  
Livreur : BRAHIMA KONE

Condition de vente :

| CODE      | DESIGNATION DU PRODUIT | PRIX UNITAIRE NET |           | QUANTITE | MONTANT   |
|-----------|------------------------|-------------------|-----------|----------|-----------|
|           |                        | LIQUIDE           | EMBALLAGE |          |           |
| 01        | BOUTEILLE 100          | 100               | 100       | 5064     | 506400    |
| 02        | CONTRETE 150           | 150               | 150       | 5336     | 950400    |
| 03        | CASIER 1200            | 1200              | 1200      | 844      | 1036800   |
| 22        | PALETTE                | 5000              | 5000      | 18       | 90000     |
| *** TOTAL |                        |                   |           |          | 2 863 600 |

29 JAN. 2002  
SERVICE CONTROLE  
ENTREES  
BRASSERIE

TOTAL BOUTEILLES : 10000

TOTAL PALETTE : 18

MONTANT NET : 2 863 600

MONTANT NET : 2 863 600

1  
29 JAN. 2002  
LEZARD & ABIDJAN  
1-1. 24-24-37-10 Abj.  
24-24-48-51

LE LIVREUR

LE CONTRÔLEUR

LE CLIENT

S.A. AV. CAPITAL DE 250.000.000 F CFA • R.C.N. 110.115 • 29 (225) 21.24.37.06 • Fax : (225) 21.25.18.18  
01 B.P. 8712 ABIDJAN 01 (R.C.L.)

# SOLIBRA

MAGASIN DES VIDES

CLIENT : 5818 Bx04  
CAMION : 5818 Bx04

01 FEV. 2002

Bordereau N°

DATE :  
Heure : 8 H 10 Mn S  
Mag : 1194

## CONTROLE DECHARGEMENT BIERE

| DESIGNATION       | NBRE PAL. | CAS. par PAL. | TOTAL CASIERS | CASIERS EN PLUS | CASIERS |        |       | BOUTEILLES |  |
|-------------------|-----------|---------------|---------------|-----------------|---------|--------|-------|------------|--|
|                   |           |               |               |                 | VIDES   | PLEINS | TOTAL | +          |  |
| Tuborg 33 Pl.     |           | X             | =             | 14              |         | 14     | X     |            |  |
| Guinness 65 Pl.   |           | X             | =             | 26              |         | 26     | X     |            |  |
| Guinness 1 28 Pl. | 1         | X             | =             | 56              |         | 56     | X     |            |  |
| Flag 33 Pl.       |           | X             | =             | 35              |         | 35     | X     |            |  |
| Bière 2 66 Pl.    | 3         | X             | =             | 198             |         | 198    | X     |            |  |
| Bière 100 Pl.     | 1         | X             | =             | 40              |         | 40     | X     |            |  |
| Bidon 27 Pl.      |           | X             | =             |                 |         |        |       |            |  |
| Bière 50 Pl.      |           | X             | =             |                 |         |        |       |            |  |
| Vin 100 Pl.       |           | X             | =             | 36              |         | 36     | X     |            |  |
| Vin 66 Pl.        | 1         | X             | =             |                 |         |        |       |            |  |

PALETTES EN RETOUR :

08 ✓

Contrôle effectué par :  
Double Contrôle effectué par : 24/11

OBSERVATIONS :

VISA RESPONSABLE  
CONTROLE ENTREE

ENTREE  
01 FEV. 2002  
VISA

## USINE - TREICHVILLE

**CLIENT.**

DATE...

N° COMPTE..410.

**HEURE.**

N. VEHICLE.

N.º BON DE SORTE.

## CONTROLLE CHARGEMENT

| CODE | DESIGNATION          | CL  | POINTAGE | NOMBRE<br>DE PALETTES | PLAN<br>PALETTES | SOUS/TOTAL<br>CASIERS | CASIERS<br>EN VRAC | TOTAL<br>CHARGEM |
|------|----------------------|-----|----------|-----------------------|------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| 022  | CASTEL BEER BOTTES   | 33  |          |                       |                  |                       |                    |                  |
| 023  | BIERE BOCK BLONDE    | 65  | 11       | 03                    | X = 55           | Mo                    |                    | Mo               |
| 025  | BIERE BOCK BLONDE    | 100 |          |                       | X = 32           |                       |                    |                  |
| 034  | CASTEL BEER          | 65  |          |                       | X = 55           |                       |                    |                  |
| 035  | CASTEL BEER          | 33  |          |                       | X = 42           |                       |                    |                  |
| 038  | BIERE BOCK BLONDE    | 50  |          |                       | X = 55           |                       |                    |                  |
| 045  | WHISKYBLACK          | 33  |          |                       | X = 49           |                       |                    |                  |
| 046  | GIN TONIC            | 33  |          |                       | X = 49           |                       |                    |                  |
| 047  | FUT PRESSION         | 50  |          |                       |                  |                       |                    |                  |
| 048  | FUT PRESSION         | 30  |          |                       |                  |                       |                    |                  |
| 080  | PALETTES (en sortie) |     |          |                       |                  |                       |                    |                  |
| 127  | MALTA GUINNESS       | 27  |          |                       | X = 48           |                       |                    |                  |
| 133  | FLAG                 | 65  |          |                       | X = 55           |                       |                    |                  |
| 134  | FLAG                 | 33  |          |                       | X = 42           |                       |                    |                  |
| 135  | FLAG                 | 27  |          |                       | X = 48           |                       |                    |                  |
| 136  | FLAG EN BOTTES       | 33  |          |                       |                  |                       |                    |                  |
| 137  | TUBORG               | 65  |          |                       | X = 55           |                       |                    |                  |
| 138  | TUBORG               | 33  |          |                       | X = 42           |                       |                    |                  |
| 140  | GUINNESS             | 65  |          |                       | X = 55           |                       |                    |                  |
| 141  | GUINNESS             | 28  |          |                       | X = 48           |                       |                    |                  |
| 142  | VIN ROUGE            | 100 |          |                       | X = 36           |                       |                    |                  |
| 143  | VIN ROSE             | 100 |          |                       | X = 36           |                       |                    |                  |
| 144  | VIN ROUGE            | 65  |          |                       | X = 36           |                       |                    |                  |
| 145  | VIN ROSE             | 65  |          |                       | X = 36           |                       |                    |                  |
| 380  | PALETTES             |     |          |                       |                  |                       |                    |                  |

**8081BEX**  
 476 ARO1

Date **01/11/2002**

**FACTURE N°**

M.DOTT  
 Cpte 1269

| QUANTITE     | DESIGNATION | P.U. | P. TOTAL |
|--------------|-------------|------|----------|
| 32           | B100        |      |          |
| 110          | B66         |      |          |
| 275          | PLAQ 66     |      |          |
| 84           | PLAQ 33     |      |          |
| 15           | GU 65       |      |          |
| 96           | GU 28       |      |          |
| 42           | GU 33       |      |          |
| 86           | UN 190      |      |          |
| 10           | UN 65       |      |          |
| <b>TOTAL</b> |             |      |          |

Payé comptant **430**

Reste à payer

Arrête la présente facture à la somme de

*[Signature]*

Les marchandises vendues ne sont ni reprises ni échangées

[illegible]



STOP ALLEGEDLY

9331.2930

9331.2930

9331.2930

5

~~ADRESA DESTINATAIRE~~

SOLIBRA

01 B.P. 1304 ABIDJAN 01

Tél : 21 24.91.33

EMBALLAGES

NOM :

Adresse :

Transporteur :

N° Camion :

CODE

68301181

20 m 3

68301181

68301181

68301181

68301181

68301181

00 REGION : Abidjan

N° 09171

N° Folio

|                            |                |
|----------------------------|----------------|
| NATURE DU MOUVEMENT        | CODE OPERATION |
| En Retour (déconsignation) | 130            |
| En Retour (placement)      | 130            |
| Consignation (débit)       | - 130          |

Visa

|  |
|--|
|  |
|--|

N° DE COMPTE 411003444

| BOUTEILLE           |                | 33 P | 66 P | 100 P | VIN | 25 P | 28,5 P | Code |  | BOUTEILLE |  |
|---------------------|----------------|------|------|-------|-----|------|--------|------|--|-----------|--|
| 33 cl               | Youki          |      |      |       |     |      |        |      |  | 201       |  |
| 66 cl               | Youki          |      |      |       |     |      |        |      |  | 202       |  |
| 35 cl               | Youki          |      |      |       |     |      |        |      |  | 203       |  |
| 100 cl              | Coca           |      |      |       |     |      |        |      |  | 204       |  |
| 50 cl               | Coca           |      |      |       |     |      |        |      |  | 205       |  |
| 30 cl               | Coca           |      |      |       |     |      |        |      |  | 206       |  |
| 100 cl              | Fanta          |      |      |       |     |      |        |      |  | 207       |  |
| 30 cl               | Fanta          |      |      |       |     |      |        |      |  | 209       |  |
| 30 cl               | Sprite         |      |      |       |     |      |        |      |  | 210       |  |
| 75 cl Vis           | Orangina       |      |      |       |     |      |        |      |  | 211       |  |
| 30 cl               | Multi Produits |      |      |       |     |      |        |      |  | 212       |  |
| 33 cl               | Tuborg         |      |      |       |     |      |        |      |  | 215       |  |
| 65 cl               | Guinness       |      |      |       |     |      |        |      |  | 216       |  |
| 28,5 cl             | Guinness       |      |      |       |     |      |        |      |  | 217       |  |
| 25 cl               | Orangina       |      |      |       |     |      |        |      |  | 255       |  |
| 33 cl               | Flag           |      |      |       |     |      |        |      |  | 265       |  |
| 66 cl               | Bière          |      |      |       |     |      |        |      |  | 266       |  |
| 100 cl              | Bière          |      |      |       |     |      |        |      |  | 267       |  |
| 27 cl               | Bidon          |      |      |       |     |      |        |      |  | 268       |  |
| 50 cl               | Bière          |      |      |       |     |      |        |      |  | 269       |  |
| 100 cl              | Vin            |      |      |       |     |      |        |      |  | 270       |  |
| 65 cl               | Vin            |      |      |       |     |      |        |      |  | 271       |  |
| Caisiers Plastiques |                |      |      |       |     |      |        |      |  |           |  |
| Total Caisiers      |                |      |      |       |     |      |        |      |  |           |  |
| TOTAL AVOIR         |                |      |      |       |     |      |        |      |  |           |  |

REÇU CONFORME LE 29/07/02  
CLIENT  
RECEPTION  
Nom du Signataire  
NOTA : Caisiers casier cartons et bouteilles à notre marque sont la propriété de SOLIBRA  
En cas de litige, les Tribunaux d'Abidjan seront seuls compétents. Nos prix s'entendent nets de toutes ristournes

# SOLIBRA

## FACTURE / AVOIR

N° 100100900 5

S.A. au Capital de 4110.000.000 F CFA  
Sage Social à Abidjan 35 Rue des Brasseurs  
01 B.P. 1304 ABIDJAN 01  
TEL: 21.24.91.33 / 21.23.54.13 - FAX 21.23.57.31  
COMPTÉ CONTRIBUABLE 0101 164 L - R.C. 1168  
C.C.P. 9686 - S.G.B.C.I. 0116 300822.41  
FAX 1 21.23.54.13 (Sec. Tech.)

BORDENEAU DE LIVRAISON N° 001 0100369

Compteur 5072 Bon de transport 430  
N° camion 0630AUXK

MAFODRY  
Tél. 41.01.5002  
Opér. Contr. 1606014 93312930

| CODE PRODUIT                                                                  | DÉSIGNATION DU PRODUIT       | CONTENANCE | PRIX UNITAIRE TTC |           |            | QUANTITÉ | MONTANT   |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|-------------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                               |                              |            | LIQUIDE           | EMBALLAGE | TOTAL      |          | LIQUIDE   | EMBALLAGE | TOTAL     |
| 080                                                                           | PALETTE                      |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| 184                                                                           | FLAG 33 caïrier 24           | 33         | 5341              | 5000      | 5000       | 14       | 1.345.932 | 70.000    | 70.000    |
| 144                                                                           | GUINNESS 28 caïrier 24       | 28         | 7789              | 3600      | 8941       | 252      | 2.990.976 | 907.200   | 2.553.132 |
|                                                                               |                              |            |                   | 3600      | 11369      | 384      |           | 1.382.400 | 4.373.376 |
|                                                                               |                              |            |                   |           | TOTAL      | 636      | 4.336.908 | 2.359.600 | 6.696.508 |
|                                                                               | Remise Contractuelle 210 F/C | 133.560-   |                   |           |            |          |           |           |           |
|                                                                               |                              |            |                   |           | SOUS TOTAL |          | 4.203.348 | 2.359.600 | 6.562.948 |
| N° TRANSPORTEUR                                                               |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| CHASSEUR                                                                      |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| ONE BRAHIMA                                                                   |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| LIQUIDE H.T. 3.273.816 T.V.A. 20% 700.572 T.S. 228.960 TOTAL T.T.C. 4.336.908 |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| Prélèvement forfaitaire 00                                                    |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| Emballages                                                                    |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| Remise Contractuelle 210 F/C                                                  |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| 2.359.600                                                                     |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |
| 133.560-                                                                      |                              |            |                   |           |            |          |           |           |           |

NOTA - Les caisses, casiers canons et bouteilles à notre marque sont la propriété inaliénable de SOLIBRA. En cas de litige les tribunaux d'Abidjan seront seuls compétents. Nos prix s'entendent nets de toutes ristournes.