



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'ELABORATION DU MANNUEL DE  
PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES DU  
BUREAU REGIONAL POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST ET  
DU CENTRE DE PLANET RATING AU SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



110243

**Présenté par :**

**Sênounkounmé P. Guy-Lionel A. CAKPO**

**Dirigé par :**

**M. Alexis KOUASSI**

**Directeur du Contrôle de Gestion**

**au CESAG**

**Décembre 2011**

**M0052MPCGF12**

**DEDICACE**

A

ma mère, mon père, ma sœur, mon frère, ma compagne et mes amis pour leurs conseils et leur soutien de tout genre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je voudrais avant tout rendre grâce à l'Eternel pour tous ses bienfaits et remercier mon Maître de stage, Madame Lucie CHARRIER et mon Encadreur de mémoire, Monsieur Alexis KOUASSI, pour leurs orientations, leurs conseils et leur amitié, qui ont facilité la réalisation de cette étude. Mes remerciements vont également à tous ceux qui ont effectué une analyse méticuleuse de ce document et m'ont fait part de leurs commentaires pertinents.

Je ne pourrais finir cette section sans remercier spécialement :

- madame Ingrid SMIT, Directrice du Bureau Afrique Sub-saharienne de Planet Rating ;
- monsieur El Hadj DIOP, ancien Directeur du Bureau Régional Afrique de l'Ouest et du Centre de Planet Rating ;
- monsieur Youssouf SY, ancien Analyste au Bureau Régional Afrique de l'Ouest et du Centre de Planet Rating ;
- monsieur Moussa YAZY, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG);
- mesdames et messieurs les membres du corps professoral du Programme de Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF) du CESAG.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ANSI</b>	: American National Standards Institute
<b>B/C</b>	: Bon de Commande
<b>B/L</b>	: Bon de Livraison
<b>BICIS</b>	: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CGAP</b>	: Consultative Group to Assist the Poor
<b>COSO</b>	: Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission
<b>CSS</b>	: Caisse de Sécurité Sociale
<b>D/A</b>	: Demande d'Achat
<b>DG</b>	: Direction Générale
<b>DGID</b>	: Direction Générale des Impôts et des Domaines
<b>FAF</b>	: Fonction Administrative et Financière
<b>GIRAFE</b>	:Gouvernance-Information-Risque-Activité-Financement-Efficacité et Rentabilité
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>IMF</b>	: Institution de MicroFinance
<b>IPRES</b>	: Institution de Prévoyance Retraites du Sénégal
<b>JDD</b>	: Justificatif De Dépenses
<b>LSF</b>	: Loi de Sécurité Financière
<b>MPCGF</b>	: Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
<b>NINEA</b>	: Numéro d'Identification National des Entreprises et des Associations
<b>OHADA</b>	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires
<b>PTF</b>	: Proposition Technique et Financière
<b>SCI</b>	: Système de Contrôle Interne

- SDE** : Sénégalaise Des Eaux
- SENELEC** : Société National d'Electricité du Sénégal
- SFC** : Système Financier Classique
- SWOT** : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africaine
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VRS** : Versement des Retenues sur le Salaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modélisation du processus d'assimilation des outils de gestion par les organisations .....	30
Figure 2 : modèle d'analyse .....	33

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse de la structure du manuel de procédures .....	96
Annexe 2 : Modèle de fiche de taches d'un manuel de procédures.....	97
Annexe 3 : Questionnaires relatif au contrôle interne des processus administratifs et financiers .....	98
Annexe 4 : Questionnaire d'aide au diagnostic Qualité de la gestion administrative et financière.....	101
Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques .....	105
Annexe 6 : Synthèse des questionnaires .....	107
Annexe 7 : Organigramme du Groupe PlaNet Finance.....	108
Annexe 8 : Gouvernance de Planet Rating.....	109
Annexe 9 : Organigramme de Planet Rating.....	110
Annexe 10 : Organigramme des bureaux régionaux .....	111
Annexe 11 : Eléments de formalisation de l'American National Standards Institute (ANSI) .....	112
Annexe 12 : Schéma du manuel de procédures administratives et financières existant ...	113
Annexe 13 : Schéma directeur du diagnostic .....	114
Annexe 14 : Présentation de Planet Rating .....	115
Annexe 15 : Fiche de poste .....	116
Annexe 16 : Schéma du pilotage du système de contrôle interne.....	117
Annexe 17 : Processus administratifs et financiers.....	118
Annexe 18 : Ordre d'enchaînement des éléments du manuel de procédure .....	119
Annexe 19 : Exemple d'une liste de diffusion du manuel de procédure .....	120
Annexe 20 : Exemple de flow chart de la gestion des rémunérations.....	121

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES ANNEXES .....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES .....	6
CHAPITRE 1 : NOTION SUR LE MANUEL DE PROCEDURES ET SUR LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES D'UNE ORGANISATION .....	8
1.1. Quelques notions sur le manuel de procédures.....	8
1.1.1. Objectifs et utilité d'un manuel de procédures.....	8
1.1.2. Structure et différents types de manuel de procédures .....	10
1.2. Procédures administratives et financières.....	11
1.2.1. Fonction Administrative et Financière (FAF).....	12
1.2.2. Processus administratifs et financiers.....	13
CHAPITRE 2 : DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES.....	18
2.1. Technique d'évaluation du contrôle interne .....	18
2.1.1. Approche par les processus .....	18
2.1.2. Approche par les risques.....	21
2.2. Différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures.....	23
2.2.1. Phase de collecte des données .....	23
2.2.1.1. Travaux préparatoires .....	24
2.2.1.2. Inventaire des procédures existantes.....	24

---

2.2.1.3. Découpage du processus .....	24
2.2.1.4. Codification.....	25
2.2.2. Phase de conception du manuel de procédures .....	26
2.2.2.1. Rédaction des procédures .....	26
2.2.2.2. Validation du manuel proposé .....	28
2.2.2.3. Diffusion du manuel proposé.....	28
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>32</b>
3.1. Modèle d'analyse.....	32
3.1.1. Présentation du modèle d'analyse .....	32
3.1.2. Description du modèle d'analyse .....	34
3.2. Collecte et analyse de données .....	34
3.2.1. Techniques de collecte des données .....	34
3.2.2. Outils d'analyse des données.....	35
<b>DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES POUR LE BUREAU REGIONAL AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRALE DE PLANET RATING A DAKAR / SENEGAL .....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE PLANET RATING.....</b>	<b>40</b>
4.1. Présentation du Groupe PlaNet Finance .....	40
4.1.1. Historique .....	40
4.1.2. Activités.....	41
4.2. Présentation de PLANET RATING.....	43
4.2.1. Objectifs de PLANET RATING .....	44
4.2.2. Gouvernance.....	45
<b>CHAPITRE 5 : EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES EXISTANT.....</b>	<b>47</b>
5.1. Description des procédures existantes .....	47
5.1.1. Description organisationnelle de l'existant .....	47
5.1.2. Description fonctionnelle et technique de l'existant .....	49
5.1.2.1. Description fonctionnelle du manuel de procédures existantes.....	49

5.1.2.2. Description technique du manuel de procédures existant.....	53
5.2. Evaluation du système de contrôle interne et du manuel de procédures existant. .....	53
5.2.1. Diagnostic du contrôle interne.....	54
5.2.2. Evaluation du Manuel de procédures administratives et financières existant .....	60
5.2.2.1. Atouts du manuel existant.....	60
5.2.2.2. Déficiences du manuel existant .....	61
5.3. Remarques et suggestions .....	62
<b>CHAPITRE 6 : PROPOSITION D'UN MODELE DE MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES .....</b>	<b>65</b>
6.1. Présentation du manuel de procédures administratives et financières proposé	65
6.1.1. Description des procédures administratives .....	68
6.1.2. Description de la procédure financière .....	81
6.2. Recommandations.....	89
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE .....</b>	<b>123</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

L'objectif ultime d'une entreprise est de dégager un profit en combinant ses ressources humaines, matérielles et financières. Dans l'environnement actuel caractérisé par la compétitivité accrue des entreprises et l'évolution rapide de la technologie, la réalisation de cet objectif dépend à la fois de la combinaison optimale de ces ressources et essentiellement de la maîtrise du temps affecté à chaque activité de l'entreprise. Face à la problématique d'optimisation des ressources et de gestion du temps, plusieurs outils tels que les formations du personnel et l'évaluation périodique des cycles de production peuvent être utilisés par les dirigeants pour la réduction des risques de non atteinte des objectifs et la création d'un environnement de contrôle interne efficace. Ainsi, l'existence de procédures administratives, financières et comptables adaptées au fonctionnement de l'entreprise apparaît comme un élément essentiel et capable de contribuer à l'atteinte des objectifs et à l'efficacité du contrôle interne.

Pour atteindre les objectifs, à savoir la séparation des fonctions, la protection des actifs et la maîtrise des coûts, garantissant un bon contrôle interne, les entreprises doivent se doter d'un manuel regroupant au moins l'ensemble de leurs procédures administratives, financières et comptables. Cette nécessité d'élaborer un manuel de procédures est devenue une obligation en vertu de l'article 16 du Règlement du SYSCOA relatif au droit comptable dans les pays de l'UEMOA. Cet article est libellé comme suit : « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte. ». Bien que cet article ne porte que sur l'aspect comptable des opérations, plusieurs dirigeants reconnaissent l'utilité d'élaborer un manuel de procédures administratives et financières.

Le manuel de procédures décrit de manière détaillée, la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion administrative, financière et comptable. Bien que reconnu comme un élément facilitant la compréhension des cycles de production et réduisant les risques inhérents à l'activité des entreprises, le manuel de procédures demeure inexistant dans certaines entreprises ou non applicable aux opérations dans d'autres entreprises. Ainsi, naissent de nombreux problèmes tels que les irrégularités ou les malversations (domaine de l'exceptionnel), mais surtout les négligences et les erreurs d'exécution, de jugement ou de compréhension (domaine du quotidien). Ces

problèmes comportent des risques qui, à terme, ont un impact sur l'exécution des stratégies de l'entreprise.

Le manuel de procédures administratives et financières sur lequel a porté notre étude est celui du Bureau Régional de Dakar de Planet Rating. Planet Rating est une agence de notation en microfinance qui participe à la transparence du secteur de la microfinance dans le monde, à travers son système de notation des Institutions de la MicroFinance (IMF). Elle est présente sur quatre continents, à savoir l'Europe, l'Amérique, l'Afrique et l'Asie. En Afrique, elle dispose de deux représentations :

- un Bureau Régional à Nairobi pour l'Afrique du Sud et Australe ;
- un Bureau Régional à Dakar pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale.

Durant notre stage au Bureau Régional de Dakar, nous avons observé l'utilisation d'un manuel de procédures administratives et financières applicable à tous les Bureaux de la Société Planet Rating. Cependant, compte tenu des aspects juridiques et sociaux variables d'une zone à une autre et de la mobilité des ressources humaines, l'adaptation de ce manuel aux réalités de chaque Bureau consistera un atout majeur dans l'exécution des opérations de ce dernier. A cet effet, après un rapprochement des analyses du manuel existant et du système de contrôle interne du Bureau de Dakar, un certain nombre de faiblesses a été identifié parmi lesquelles nous avons :

- la difficulté du personnel affecté à la gestion administrative et financière d'anticiper certaines tâches ;
- la non-formalisation de certaines tâches.

Pour corriger ou atténuer ces faiblesses, plusieurs solutions peuvent être prises en compte, à savoir :

- l'élaboration de la cartographie des risques affectant le système de contrôle interne dans le suivi administratif et financier ;
- l'adaptation du manuel de procédures existant aux exigences du Bureau de Dakar.

Nous retiendrons comme solution principale, l'adaptation du manuel de procédures existant aux exigences du Bureau de Dakar. Cette solution nous paraît plus efficace car :

- elle fournira un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif et financier du Bureau ;
- elle responsabilisera davantage le personnel dans l'accomplissement de ses tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;
- elle rendra plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information ;
- enfin, elle mettra en œuvre un contrôle interne efficace si les risques de gestion sont bien identifiés.

Par ailleurs, la solution choisie intègre déjà, dans sa phase de planification, l'élaboration d'une cartographie des risques liés aux suivis administratifs et financiers.

Au regard de tout ce qui précède comment devrions-nous contribuer à l'élaboration du nouveau manuel de procédures pour satisfaire aux exigences élémentaires de cette entreprise ?

De cette question globale découle une qui est principale, à savoir celle de la recherche qui nous servira de boussole durant notre étude : Quel est le schéma général que nous appliquerons au manuel de procédures à élaborer pour améliorer le contrôle interne ?

A cette question principale se rapportent d'autres qui sont spécifiques. Elles sont les suivantes :

- quels sont les objectifs à atteindre ?
- quelle est la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ?
- quels sont les éléments essentiels à intégrer dans un manuel de procédures ?
- quelles sont les exigences en la matière ?

Après l'étude de faisabilité et l'examen des réponses aux questions ci-dessus posées, nous consacrerons nos travaux essentiellement aux procédures administratives et financières du Bureau de Planet Rating à Dakar. Ainsi, nous avons choisi le thème « Contribution à l'élaboration du manuel de procédures administratives et financières du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale de Planet Rating au Sénégal ».

A partir de notre projet pilote, la mise en place de ce manuel de procédures permettra à tous les agents de l'entreprise d'améliorer leur communication et la bonne exécution de leurs tâches.

Nous nous proposons d'effectuer d'abord une analyse du manuel existant et des opérations observées et qui ne sont pas mentionnées dans celui-ci. Cela nous permettra de décrire les processus de gestion administrative et financière. Ensuite, de cette description, nous dégagerons les sous processus et nous établirons une matrice des différentes tâches liées à la gestion administrative et financière. Enfin, nous espérons réunir assez d'informations nécessaires à la conception du contenu d'un tel manuel pour faciliter les travaux de l'équipe chargée de sa mise en place effective et de sa mise en œuvre efficace.

Notre projet consiste essentiellement à effectuer l'étude de faisabilité de la mise à jour du manuel existant, en prenant uniquement en compte les procédures administratives et financières. Par ailleurs, nos résultats pourraient être utilisés par les responsables du Bureau Régional pour la conception d'un nouveau manuel pour l'ensemble de leurs procédures.

A travers cette étude, nous voudrions dans un premier temps, parfaire, par la pratique, les connaissances théoriques que nous avons eues durant nos diverses formations sur l'exécution des tâches relatives au suivi administratif et financier, sur l'élaboration d'un manuel de procédures et sur les différentes phases de sa mise en place. Dans un second temps, nous voudrions servir éventuellement de référence en revue de littérature.

Notre travail est subdivisé en deux parties. Dans sa première partie, il regroupera la revue de littérature et l'élaboration d'un modèle d'analyse après une synthèse des points de vue des différents auteurs sur quelques méthodes d'élaboration d'un manuel de procédures.

Quant à la deuxième partie, elle présentera dans un premier temps le Bureau de Dakar de Planet Rating. Dans un second temps, elle exposera les résultats de l'analyse préliminaire du contrôle interne, du manuel de procédures existant et la présentation du modèle de manuel proposé.

**PREMIERE PARTIE :**  
**ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L'ELABORATION D'UN**  
**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET**  
**FINANCIERES**

La bonne marche des activités d'une entreprise dépend en grande partie de l'implication rationnelle des dirigeants dans le suivi administratif et financier de celle-ci. Aussi doivent-ils mettre en place un contrôle interne efficace matérialisé par un ensemble d'outils tels qu'un manuel de procédure adéquat.

Cette partie de notre travail traitera du cadre théorique de notre étude. Elle donnera, dans un premier temps, assez d'éléments pour la compréhension des processus au sein d'une entreprise et d'utilité d'un manuel de procédures administratives et financières. Dans un second temps, elle exposera la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ainsi que le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche que nous avons utilisés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : NOTION SUR LE MANUEL DE PROCEDURES ET SUR LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES D'UNE ORGANISATION**

Les débats qui ont précédé ou accompagné la promulgation de la Loi n°2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 dite Loi de Sécurité Financière (LSF) ont contribué à éclairer le concept de contrôle interne. Cette loi exige d'analyser et de perfectionner les principaux processus de l'entreprise et de mettre en place les dispositifs de contrôle interne pour maîtriser les risques. Ainsi, plusieurs outils ont été constitués ou rénovés tels que le tableau de bord, le manuel de procédures de chaque organe ou département des organisations.

Nous présenterons, dans ce chapitre, les éléments essentiels d'un manuel de procédures, en général, et, en particulier, ceux à intégrer dans un manuel de procédures administratives et financières.

### **1.1. Quelques notions sur le manuel de procédures**

Selon Mikaël Ouaniche (2009 :132), « le manuel de procédures est un document approuvé par la direction qui décrit de manière précise et détaillée :

- les circuits de flux de documents et d'informations ;
- les procédures d'autorisation et d'approbation ;
- les différents niveaux de responsabilités et de délégation ;
- les dispositifs de sécurité à respecter. »

Le manuel de procédures est donc un document écrit décrivant les procédures de tout ou partie des différents processus d'une organisation, entreprise publique ou privée. C'est un guide pratique interne pour uniformiser les activités de planification, d'organisation, d'impulsion des ressources humaines et de contrôle.

#### **1.1.1. Objectifs et utilité d'un manuel de procédures**

« Les manuels de procédures visent à rationaliser les processus. » (A. HENRY & I. MONKAN-DAVERAT, 1999 :16). Ainsi, l'objectif principal de l'utilisation du manuel de procédures est de créer de la valeur ajoutée dans les différents processus d'une organisation.

Plus spécifiquement, il permet « ...de :

- formaliser les pratiques ;
- harmoniser les activités ;
- responsabiliser les intervenants à tous les paliers de décision ;
- pourvoir facilement les postes vacants ;
- promouvoir la transparence/traçabilité et l'équité du traitement des dossiers ;
- faciliter la socialisation « processus par lequel le nouvel arrivant (ou tout travailleur) apprend le système de valeur, les normes et comportement de la société ou du groupe qu'il vient de rejoindre. » (H. MINTZBERG, 1984 :111)

Pour le personnel, le manuel de procédures a comme objectif de permettre aux agents (nouveaux ou anciens) de maîtriser leur métier et d'identifier tous les maillons de la chaîne de travail.

Pour l'entreprise, selon A. HENRY & I. MONKAN-DAVERAT (1999 :34) « la mise par écrit 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 leurs synchronisations... » et à optimiser la gestion des risques de l'institution.

En outre, le manuel de procédures permet aux différents acteurs, d'après F. BERNARD E. SALVIAC, (2008 : 147), l'identification des menaces, la définition hiérarchique des risques identifiés, le traitement des risques et la mise en adéquation de la responsabilité des intervenants. Le manuel de procédures permet aussi de déterminer pour chaque supérieur hiérarchique la manière dont il pilotera ses activités et les dispositions à prendre pour l'obtention d'un risque résiduel.

Par la suite, pour une bonne utilisation du manuel de procédures les dirigeants doivent déterminer, dans un premier temps, les personnes habilitées à prendre connaissance de telle ou telle partie du manuel de procédures. Dans un second temps, ils doivent mettre en place les canaux de diffusion du manuel, soit par des notes de service, soit par des formations du personnel pour en favoriser la diffusion et la compréhension. A la suite des notes de service et/ou des formations, les destinataires du manuel devront être en mesure d'en faire un bon usage dans l'exercice de leur fonction.

### 1.1.2. Structure et différentes types de manuel de procédures

En général, le manuel de procédures est conçu et utilisé selon le contexte social. Il subit aussi des influences géographiques. Ainsi, il existe un modèle américain et un modèle français.

Le modèle français du manuel de procédures comprend trois parties distinctes mais complémentaires et détachables les unes des autres (Cf. annexe N°1) :

- l'introduction qui comprend le préface (signé d'une autorité suffisamment haut placée dans l'organisation), la présentation du service (création, mandat, organisation), le mode d'emploi du manuel, les modalités de mise à jour et la date de la dernière mise à jour. Il est défini par
- le corpus des procédures qui est l'ensemble des procédures décrites avec une fiche de procédures (qui présente la procédure) et une fiche de tâches qui détaille les tâches élémentaires standardisées (sous forme graphique ou sous forme narrative) (Cf. annexe N°2)
- les annexes qui comprennent les documents de référence avec les détails des informations sur l'entreprise notamment, les textes fondamentaux, la liste des procédures classées par ordre alphabétique ou par ordre de classement dans le manuel de procédures, l'organigramme, les illustrations, les modèles, le glossaire définissant les termes techniques, etc.<sup>1</sup>

Dans un manuel de procédures, pour chacune des fonctions de l'entreprise choisie, l'organisation du service et les attributions des différents agents sont décrites. Chaque fonction est ensuite décomposée en sous-fonctions qui sont elles-mêmes réparties en procédures. Enfin, pour chaque procédure, les objectifs, les principales règles de gestion qui la caractérisent et les tâches à exécuter sont décrits. A chaque niveau de description des procédures, le titre de la fonction, le titre de la procédure, le numéro de la procédure et la date de la dernière mise à jour du manuel sont mentionnés.

Le contenu d'un manuel devant être «VIVANT.» (Évolutif) et être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de l'établissement, la mise à jour devient

---

<sup>11</sup> Dr Lasseni KONATE, 2009, Note d'information sur l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédure, page 2

alors un facteur déterminant dans l'amélioration de l'efficacité du manuel. Cette mise à jour devra s'effectuer sous la responsabilité des dirigeants qui sont les garants de la validité des procédures et de leur application effective. L'acceptation par le personnel et la bonne utilisation du manuel dépendent aussi du type de support utilisé pour le rédiger.

En somme, l'une des meilleures manières d'obtenir un système de gestion et de management optimal reste l'établissement d'un manuel de procédures. Ce dernier définira les zones de responsabilités de chaque agent, présentera la manière optimale d'exécution des tâches pour réduire les différents risques. Par ailleurs, en considérant le manuel de procédures comme un document écrit décrivant les procédures de tout ou partie des différents processus d'une organisation (entreprise publique ou privée), il est utilisé par les dirigeants des entreprises comme un guide pratique interne pour uniformiser les activités de planification, d'organisation, d'impulsion des ressources humaines et de contrôle. En particulier, le manuel sur lequel porte notre étude traite des procédures relatives aux fonctions administratives et financières du Bureau Régional de Planet Rating à Dakar.

## **1.2. Procédures administratives et financières**

Un bon système de gestion des activités administratives et financières d'une entreprise produit un certain nombre de retombées positives. Ainsi, s'en trouvent renforcés :

- la valeur ajoutée apportée aux autres fonctions de l'entreprise par la qualité, la rapidité et la pertinence des restitutions, la qualité des analyses, l'efficacité du support administratif ;
- la traçabilité des informations par sa prise en compte lors de la conception et la mise en place des processus, des procédures et des outils informatiques ;
- le professionnalisme des collaborateurs, des agents affectés à ces fonctions par l'attention qu'ils portent à la bonne exécution des tâches administratives et financières et à la recherche de l'excellence de ce service ;
- la productivité de la fonction par les actions d'amélioration continue, la rationalisation des organisations et des processus, la formalisation des procédures ;
- l'intégration des fonctions administrative et financière au sein de l'entreprise, par l'amélioration de la perception qu'en ont les autres fonctions.

Il ressort de ce qui précède les deux notions clés ci-après qu'il importe d'apprécier :

- la notion de « Fonction » ;
- la notion de « Processus ».

Dans la suite de cette section nous essayerons de comprendre davantage les composantes de la fonction administrative et financière ainsi que celles du processus administratif et financier.

### **1.2.1. Fonction Administrative et Financière (FAF)**

Intuitivement, tout responsable administratif et financier admet que le bon accomplissement de sa ou ses missions ne repose pas uniquement sur le seul travail réalisé par les collaborateurs placés sous sa responsabilité hiérarchique. Mais, il dépend surtout de la qualité d'un dispositif plus large, transversal à l'entreprise, correspondant à des activités exercées en partie par des acteurs situés hors de son champ de responsabilité hiérarchique.

La Fonction Administrative et Financière (FAF) peut se définir comme une fonction clé de l'entreprise ayant en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus. A. GUERTAOUÏ & M. MARCOUX & L. LE GOFF (2003 : 150) définissent la fonction administrative comme celle regroupant l'ensemble des tâches et des missions nécessaires à la création, à la diffusion et à la conservation de l'information permettant d'organiser, de coordonner et de contrôler une organisation. Quant à la fonction Financière, elle est considérée comme celle qui est en charge de l'établissement des coûts de financement des activités de l'organisation et de la détermination du type de financement auquel l'entreprise convient d'avoir recours en fonction de la nature des paiements à faire et de leur échéance. Chaque processus correspondant à une finalité déterminée doit satisfaire les «clients» internes et externes et est en relation avec des «fournisseurs» également internes ou externes à l'entreprise. La FAF dépasse de ce fait, la notion strictement organisationnelle de la Direction Administrative et Financière. Elle porte sur l'ensemble des activités de conception et des activités opérationnelles qui contribuent à la satisfaction de sa mission. Ces activités se situent bien souvent en priorité au sein des services de la FAF, mais aussi au sein des autres Directions Opérationnelles de l'entreprise et, enfin chez les prestataires de services et les conseils que sont par exemple les experts-comptables et sur lesquels l'entreprise s'appuie.

L'identification des processus apparaît ainsi de plus en plus comme le point de départ de la représentation des organisations.

### 1.2.2. Processus administratifs et financiers

Le concept de processus utilisé ici correspond à un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et aboutissant à un produit, à un service ou à une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe. Le processus se définit par :

- sa « finalité » (quelle est sa valeur ajoutée ?) ;
- ses « activités » (comment le processus se décompose-t-il en activités élémentaires ?) ;
- son « début » (quels sont les fournisseurs et les inputs et quel est le point de départ du processus ?) ;
- sa « fin » (à quel moment s'arrête-t-il et quels sont les outputs et les clients ?).

Nous pouvons discerner dans une entreprise trois processus élémentaires, à savoir :

- le processus fournisseurs ;
- le processus administratif et financier ;
- le processus clients (Voir figure N°3)

Par ailleurs, pour maîtriser le champ d'application de la FAF puis analyser l'ensemble de ses activités, nous pouvons distinguer :

#### ❖ le processus de gestion administrative des opérations qui regroupe :

- ✓ la gestion administrative des opérations de ventes (*Commandes, livraisons, facturation, règlements et gestion des comptes clients, avoirs clients, comptabilisation*)
- ✓ la gestion administrative des opérations d'achats (*Commandes, réception des marchandises, réception des factures, comptabilisation, règlement, traitement des retours de marchandises*)
- ✓ la gestion administrative des ressources humaines (*Embauche, établissement des fiches de paie et des charges sociales, gestion des congés et des absences, gestion*

*des malades, suivi de l'application des sanctions disciplinaires, gestion des registres obligatoires, gestion des affichages obligatoire)*<sup>2</sup>

- ✓ la gestion administrative des opérations de production (*Affectée par la nature du produit et par les contraintes techniques mais aussi par des questions d'ordre plus stratégique comme par exemple la relation entre le processus et le type de marché*)<sup>3</sup>
- ✓ la gestion administrative des opérations d'investissements (*Budget, évaluation des projets, critères d'éligibilité, exécution du budget, suivi des réalisations, évaluation finale*)
- ✓ la gestion administrative des opérations de recherche et développement (*Identification, qualification et gestion comptable des informations des activités de recherche et développement, identification des projets et analyse du coût de ces projets, analyse de la fonction recherche et développement, gestion comptable des aides financières, mesure des éléments constitutifs d'une aide fiscale éventuelle et gestion de cette aide*)<sup>4</sup>

❖ **le processus de pilotage qui rassemble :**

- ✓ l'Organisation et les méthodes du système d'information de gestion (*Le système d'information considéré comme un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise doit être construit, finalisé, organisé, animé et contrôlé*)
- ✓ la gestion des référentiels comptables et des règles de contrôle interne (*Permettant de rassembler, de compléter ou d'actualiser les règles de comptabilité générale, de comptabilité budgétaire et de comptabilité analytique dispersées dans des textes de nature très différents. Les référentiels visent à donner une présentation cohérente de ces règles en faisant apparaître les principales notions qui régissent et structurent la comptabilité générale, budgétaire et analytique*)<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> <http://a6pro.eu/wp-content/themes/Business%20Theme/Manuel%20d%27organisation%20administrative%20comptable%20et%20commerciale.pdf>

<sup>3</sup> [http://www.lomag-man.org/production/gestion\\_de\\_productioncours02-03.pdf](http://www.lomag-man.org/production/gestion_de_productioncours02-03.pdf)

<sup>4</sup> Observatoire de la qualité comptable, 2002, démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière de la PME, page 21

<sup>5</sup> <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/?id=873>

- ✓ la gestion des relations avec l'expert-comptable (*Détermination des termes de références de l'exécution des tâches de ce dernier, signature des contrats et de la lettre de mission, ...*)
- ✓ la gestion des relations avec les conseils et prestataires externes (*Permettant de rationaliser l'externalisation de tout ou partie des fonctions de l'entreprise. L'externalisation étant, selon les acteurs, définie comme l'appel à un agent externe pour réaliser une activité de l'organisation (Lacity, Hirschheim, 1993) ou comme le recours à un prestataire externe pour réaliser une activité qui était, jusqu'alors, réalisée au sein de l'entreprise (Barthélemy, 2004).*)
- ❖ **le processus financier qui s'occupe de :**
  - ✓ la gestion des arrêtés périodiques (*Etablissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêtés comptables, Préparation et enregistrement des écritures de régularisation, de provisions, de ..., traitement et contrôle des opérations de reclassification, contrôle et correction des anomalies, validation de l'arrêté et revue analytique, classement et archivage des éléments*)
  - ✓ la gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie (*Suivi des échéanciers des encaissements et des paiements, choix des placements pour les fonds disponibles, contrôle de l'application des conditions bancaires, contrôle et enregistrement des espèces en caisse, comptabilisation des encaissements et des décaissements, établissement de l'état de rapprochement*)
  - ✓ la conservation et protection des informations et documents financiers (*Classement et archivage des documents, conservations des informations informatisées, destruction des informations inutiles ou âgées, coordination des opérations de classement et d'archivage au niveau de l'entreprise en interne*)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Observatoire de la qualité comptable, 2002, démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière de la PME, page 29 à 31

❖ **le processus de production des informations qui touche à :**

- ✓ la production des budgets et du contrôle budgétaire (*Etablissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires, détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités, collecte, traitement et contrôle des informations, revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenues et corriger les anomalies relevées, validation du budget au regard de la politique de l'entreprise, production des documents de synthèse prévisionnels, production des documents prévisionnels d'analyse par centres de responsabilités, analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation, propositions d'actions correctives*)
- ✓ la production des tableaux de bord (*Collecte et vérification de l'information brute, retraitement, traitement, agrégation, calcul des indicateurs pertinents, analyse des écarts, interprétation et mise en évidence des tendances, vérification de la pertinence des indicateurs*).
- ✓ la production des états financiers (*Etablissement périodique du bilan et du compte de résultats et des annexes, établissement d'un dossier documenté de résultats et présentation du dossier aux commissaires aux comptes, vérification et validation par les commissaires aux comptes, établissement d'une plaquette de présentation des résultats financiers, publication selon des procédures particulières pour les sociétés cotées*)
- ✓ la production des documents fiscaux (*Production et contrôle des déclarations fiscales de l'entreprise*)<sup>7</sup>

De plus en plus les dirigeants observent et structurent leur entreprise autour des principaux processus clés de cette dernière. Ainsi, l'aboutissement de réorganisation nécessite la mise en place de nouvelles procédures de travail, d'une nouvelle circulation des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Observatoire de la qualité comptable, 2002, démarche qualité et fonction administrative, comptable et financière de la PME, page 32 à 35

En guise de conclusion de ce chapitre, le manuel de procédures est un document qui explique, dans une langue directement accessible, qui fait quoi ?, en relation avec qui ?, quand (délai) ?, où ?, comment et pour quelle fin ? Il est considéré comme un guide pratique interne à l'organisation et est devenu une exigence dans le cadre institutionnel de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). En effet, source de création de valeur ajoutée dans le fonctionnement des organisations, il facilite le développement harmonieux des activités quotidiennes et de celles de contrôle du processus de gestion. Sa rédaction n'est certes pas une activité banale et peut durer entre trois et douze mois. Toutefois, plusieurs dirigeants d'entreprises s'accordent sur l'idée selon laquelle l'examen des processus et du contrôle interne passe par l'établissement d'un manuel de procédures. Ce dernier constitue alors une opportunité d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne des institutions.

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES**

Un manuel de procédures se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Les procédures qui y sont décrites, doivent permettre d'assurer la séparation des fonctions en maximisant ainsi la sécurité des biens de l'institution et en diminuant toute possibilité de malversations internes ou externes. Ainsi, aussi bien pour son élaboration que pour le maintien de sa qualité, un ensemble de méthodes de travail doit être appliqué, afin de garantir sa compréhension et la satisfaction des besoins de l'institution.

Dans ce chapitre, nous étudierons essentiellement les techniques d'évaluation du contrôle interne dans un processus d'élaboration d'un manuel de procédures et nous terminerons par la description de la démarche de son élaboration.

### **2.1. Technique d'évaluation du contrôle interne**

Le succès de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures dépend largement de la manière volontaire, participative et fédératrice avec laquelle elle est conduite. Au-delà de l'approche purement administrative, le contrôle interne représente un outil de pilotage, de gestion et de prévention et non un moyen de vérification a posteriori du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, l'évaluation du contrôle interne, élément essentiel de la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures, passe d'abord par une prise de connaissance des documents existants. Ensuite, une analyse des circuits (approche par les processus) sera effectuée. Enfin, une grille d'analyse du contrôle interne (approche par les risques) sera établie afin de déterminer, par risque, la probabilité de survenance et le dommage potentiel.

#### **2.1.1. Approche par les processus**

Première phase de tout projet, la cartographie vise à modéliser les processus basés sur le système d'information.<sup>8</sup> Partant du postulat que les nombreux processus de l'entreprise sont liés les uns aux autres, l'objectif de rendre pertinent et performant un manuel de procédures passe par une bonne analyse des processus.

---

<sup>8</sup> <http://www.journaldunet.com/solutions/0703/070313-analyse-cartographie.shtml>

L'approche par les processus s'est généralisée comme outil de management puissant et fiable, depuis la fin des années 80. Cette approche permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

H. BRANDENBURG & J-P. WOJTYNA (2003 :39) définissent l'approche par les processus comme une méthode de modélisation de l'entreprise qui lui permet de mieux maîtriser la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients, afin d'améliorer son fonctionnement. L'approche par les processus est considérée comme la première étape après la prise de connaissance des documents pouvant contribuer à l'élaboration d'un manuel de procédures. L'approche par les processus est une exigence de l'International Organization for standardization (ISO) 9001 et consiste à :

- déterminer les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- déterminer pour chaque processus ses éléments entrants et ses produits ou services en output ;
- déterminer la séquence et les interactions de ces processus ;
- déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus ;
- maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus ;
- surveiller, mesurer et analyser les processus ;
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs.

L'application de l'approche par les processus permet l'identification et la détermination de tous les processus de l'institution, de leurs séquences et de leurs interactions. Ensuite, dès que les différents processus sont décrits, il ne reste plus qu'à effectuer la cartographie des processus.

La cartographie des processus est un outil de mesure de leur évolution, indispensable pour adopter une démarche de management par processus. Cette tâche doit avoir pour origine la question suivante : comment doit fonctionner l'entreprise pour atteindre ses objectifs ?

Par la suite, les processus devront être regroupés en un nombre réduit de processus synthétisant des ensembles cohérents d'activités (activités commerciales, activités de

conception, activités de fabrication, etc.), pour lesquels la possibilité de définir des objectifs clairs, des moyens de maîtrise efficaces et des actions d'amélioration ciblées est possible.

Dans la plupart des cas, une dizaine de processus suffit à décrire l'activité de l'entreprise. Ensuite, les ressources (les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement) dont le processus a besoin pour transformer les données d'entrée en données de sortie doivent être identifiées. La dernière étape consiste à répartir ce nombre réduit de processus en trois types de processus à savoir :

- le Processus de réalisation qui est considéré comme le processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Exemples: recherche et développement, conception, fabrication, livraison, etc.;
- le Processus de support (ou de "soutien") qui contribue au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation, etc.;
- le Processus de management (ou de la direction) qui contribue à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.<sup>9</sup>

En somme, l'approche par les processus a pour objectif de mettre en œuvre le principe d'amélioration continue de façon autonome (regroupement cohérent d'activités), efficace (pilote ayant l'autorité suffisante) et pertinente (objectifs des processus issus des objectifs généraux).

Dans une démarche d'évaluation du contrôle interne pour l'élaboration d'un manuel de procédures, l'approche par les processus permet de dégager les pistes pour une bonne compréhension de l'enchaînement des activités afin de rendre efficace l'analyse des procédures basée sur l'approche par les risques.

---

<sup>9</sup> <http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html>

### 2.1.2. Approche par les risques

Le nombre d'étapes dans l'évaluation basée sur l'approche par les risques varie d'un auteur à un autre. Néanmoins, toute leur analyse intègre trois phases qui deviennent donc incontournables. Il s'agit de l'identification des risques, de leur hiérarchisation et de la détermination des dispositifs de prévention et de détection. Nous retiendrons en plus des trois étapes déjà citées deux autres dans notre analyse. Ainsi nous aurons :

- l'identification des risques;
  - l'analyse des risques identifiés ;
  - la hiérarchisation des risques et la formalisation de la cartographie;
  - l'identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques et ;
  - l'élaboration d'un plan d'actions.
- L'identification des risques.

Il s'agit de repérer tous les dangers auxquels peuvent être exposés l'entreprise. Ce travail consiste à s'interroger sur la nature des dangers, les éléments de l'entreprise qui sont potentiellement exposés, le lieu et la durée d'exposition. Pour bien réussir cette étude d'identification, il faut s'appuyer sur l'observation de l'environnement et la relecture des différents documents administratifs. Ensuite, le personnel concerné décrira, à la suite d'un ensemble de questionnaire, les situations dangereuses telles qu'il les perçoit. Pour une identification efficace du risque, il faudra mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion de ce risque (MONDHER BELLALAH, 2006: 177)

- L'analyse des risques identifiés.

Après la détermination de la valeur de l'élément exposé, il est préconisé de procéder dans un premier temps à l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque et à l'évaluation de son importance/impact, dans un second temps. L'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque passe par l'identification du facteur d'exposition représentant la partie de l'élément qui est exposée en cas de sinistre et l'estimation du nombre de fois où l'incident pourrait se produire sur une période donnée (fréquence). En considérant que les résultats obtenus lors de l'analyse des risques peuvent être nombreux et hétérogènes en termes de niveau de risques, il est indispensable en vue de

cerner le niveau de détail nécessaire et suffisant, de définir les objectifs devant être atteints au terme de l'analyse des risques (BA. AUBERT & JG BERNARD, 2004: 197)

Quant à l'évaluation de l'importance/impact du risque, elle déterminera l'indice de vulnérabilité représentant le niveau de fragilité auquel l'élément est exposé et l'estimation de la menace considérée comme le nombre d'attaques auxquelles l'élément est exposé.

➤ La hiérarchisation des risques et la formalisation de la cartographie.

La hiérarchisation des risques est une notation des risques identifiés en fonction de critères propres à l'entreprise (probabilité d'occurrence, gravité, fréquence, etc.). Elle permet de les classer en fonction de leur degré de criticité. L'analyse de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence, et la hiérarchisation de ce dernier aboutissent à la conception d'une cartographie du niveau de risque. Le niveau du risque permet de connaître les risques qui sont plus importants et susceptibles d'enfreindre l'atteinte des objectifs. Après l'analyse des risques et la définition des indicateurs pour le « dommage » ou la « gravité » il faudra se poser la question de la présentation des résultats en conservant les deux dimensions du risque « probabilité et conséquence » (BA. AUBERT & JG BERNARD, 2004 :205). Ceci permettra d'établir la cartographie des risques qui est utilisée pour :

- classer, comparer et hiérarchiser les risques entre eux ;
- mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- en assurer le suivi.

La lecture et l'interprétation de la cartographie des risques permettent de définir les politiques de gestion et de maîtrise des risques.

L'identification des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques.

La recherche des pratiques pour une bonne gestion des risques permet d'établir une liste des meilleures pratiques en la matière et de choisir celles qui sont adaptées à l'entreprise. Pour atteindre les objectifs de cette phase, les pratiques identifiées doivent permettre de décider si un risque donné doit être évité, limité, assuré ou accepté. L'établissement de cette liste est réalisé grâce à la combinaison de trois sources d'informations généralement admises :

- le benchmarking ;
- l'analyse documentaire ;
- les conférences et les formations.

➤ L'élaboration du plan d'actions.

C'est l'aboutissement logique des étapes précédentes. Elle fait la synthèse des meilleures pratiques et permet de différencier les dispositifs de prévention des dispositifs de détection.

Le dispositif de prévention est l'ensemble des bonnes pratiques permettant de prévenir l'avènement d'un risque pour l'éviter, limiter ses impacts, ou l'assurer tandis que le dispositif de détection est l'ensemble des bonnes pratiques concourant à permettre l'identification du risque responsable du non ou du mauvais fonctionnement d'une procédure de l'entreprise. Ces dispositifs doivent faire l'objet d'une discussion avec le personnel et le chef de l'entreprise avant d'être intégrés dans les nouvelles procédures.

## **2.2. Différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures**

L'élaboration d'un manuel de procédures est une tâche complexe. En effet, il faut du temps pour conceptualiser le modèle adéquat afin d'atteindre les objectifs fixés par l'institution, ensuite pour identifier les processus et les sous-processus et enfin pour trouver les liens de cohérence entre eux et les regrouper.

Selon HENRY & MONKAM (2001: 45), les travaux préparatoires, la rédaction des procédures, la validation des procédures et la diffusion des procédures constituent les quatre phases essentielles pour l'élaboration d'un manuel de procédures.

Dans cette section, nous regrouperons en deux phases les différentes étapes d'élaboration d'un manuel de procédures, à savoir la collecte des données et la conception du manuel

### **2.2.1. Phase de collecte des données**

Dans cette phase, nous effectuerons les travaux préparatoires, établirons l'inventaire des procédures, et enfin, nous procéderons au découpage et à la codification des processus.

### **2.2.1.1. Travaux préparatoires**

Durant cette phase, un groupe de travail sera constitué. Ce groupe de travail définira les besoins de l'institution, effectuera une première évaluation des diverses possibilités, puis préparera un document d'orientation dans lequel il présentera une ligne d'action.

HENRY & MONKAM (2001 :50) considère l'étude de l'état des différentes procédures de l'entreprise, le découpage des processus et la définition d'une codification comme primordiaux.

### **2.2.1.2. Inventaire des procédures existantes**

Le groupe de travail doit analyser les procédures existantes. En effet, il est important d'identifier les points faibles de ces processus pour pouvoir les corriger afin que le nouveau système puisse répondre aux besoins ainsi mis en lumière. Pour ce faire, il est utile de répondre aux questions ci-après :

- de quel type de procédures s'agit-il ?
- quelles connaissances faut-il avoir pour utiliser le nouveau manuel et en assurer la maintenance ?
- quels sont les points forts et les points faibles des procédures existantes ?

Ces questions conduiront à la localisation de toutes les procédures dont dispose la structure de façon formelle et informelle. Cela permettra de constituer un cadre de base pour l'élaboration du manuel. Cette liste initiale est provisoire, approximative et évoluera au fil des travaux. La liste issue de l'analyse de procédures existantes est nécessairement provisoire et évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux. Selon HENRY (2001 :78), pour réussir cette étape, l'auditeur doit examiner les missions, les objectifs et les événements des fonctions achat et de la trésorerie.

### **2.2.1.3. Découpage du processus**

Le découpage du processus comporte à la fois une phase descriptive (Inventaire) et une phase normative. Cette dernière fait apparaître les limites évidentes du processus qui sont, par la suite, simples à corriger.

Les déterminants principaux du découpage des processus sont la nécessité et la possibilité d'identifier le responsable (ou " propriétaire ") de chaque processus. On distingue quatre types différents de responsabilités :

- le propriétaire du processus qui est le responsable qui a autorité sur les autres ;
- l'administrateur qui gère les droits d'accès et de traitement ;
- l'animateur qui veille au respect des règles de bonne pratique ;
- l'éditeur qui assure le traitement et la diffusion des données fournies par les outils de contrôle.

Ensuite, il revient à l'analyse basée sur l'approche par les risques de décider si ces fonctions doivent être réalisées par des personnes différentes ou si certaines d'entre elles peuvent être réalisées par une même personne. A cet effet, il est important de prévoir, dans la mise en place du processus, les pratiques nécessaires à la bonne exécution de ces fonctions. La personne qui remplit une fonction doit pouvoir disposer d'une interface lui fournissant les informations utiles, ainsi que les moyens de définir et de lancer les actions nécessaires.

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

Enfin la modélisation des processus devient l'étape première et cruciale de l'élaboration d'un manuel de procédures.

#### **2.2.1.4. Codification**

La codification des procédures permet la numérotation des fiches dans le manuel pour faciliter leur classement et leur consultation.

Elle consiste à identifier chaque processus du système de gestion de l'information par une chaîne de caractères alphabétiques, numériques ou alphanumériques. La codification a pour objectif :

- de fournir le maximum d'informations sur une opération à travers son code ;
- de combiner ensemble des informations de natures différentes mais ayant des points en commun ;
- de permettre un suivi rationnel de l'information de gestion.

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

Dans une entreprise, l'ensemble des cycles est décomposé en procédures, en sous procédures, en activités, en opérations et en tâches. Ces opérations sont décrites et numérotées selon leur nature pour chaque procédure.

### **2.2.2. Phase de conception du manuel de procédures**

Au cours de cette phase, le rédacteur va procéder, grâce aux données collectées durant la phase précédente, à l'édition du nouveau manuel, à sa validation et à la présentation des voies et moyens garantissant son efficacité.

#### **2.2.2.1. Rédaction des procédures**

La rédaction des procédures obéit à une norme de présentation et à une structuration bien donnée. Selon BERGER (2008 :101) la rédaction du manuel de procédures permet de détailler les procédures nécessaires à la réalisation des objectifs d'un processus ou d'un sous-processus.

Bien que les manuels de procédures soient décrits presque de la même manière par plusieurs auteurs (Cf. figure N°4), la présentation du document, quant à elle, varie d'un auteur à un autre.

En effet, pour HERARD (2003 :209-210), les normes de présentation du manuel de procédures sont les suivantes :

➤ La fiche d'identité

Elle renseigne sur l'origine, l'identité du rédacteur, les références et la date d'émission, de mise à jour et de diffusion ;

➤ La présentation générale

Elle présente les éléments et les événements déclencheurs, le périmètre et les objectifs du manuel;

➤ Les principes à respecter

Parmi ces principes, nous avons le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » qui représente les flux de messages échangés entre les acteurs, les règles à appliquer, dûment écrites avec la matérialisation des liens avec les activités, le lexique et le glossaire nécessaire pour les mots qui pourraient prêter à confusion.

Selon Henry (2001 :56-57), le manuel de procédures est composé de trois parties qui sont :

➤ Les généralités introductives

Elles sont composées des spécificités des procédures liées à chaque type d'opérations. Elles tiennent compte de la structure générale de l'entreprise et fournissent des orientations pour la consultation de l'information contenue dans le référentiel. Leur place se trouve au début du manuel ;

➤ Les fiches de procédures

Elles représentent les parties essentielles du manuel où sont définies les différentes directives du manuel. Cet ensemble de fiches constitue le document de procédures classées à l'intérieur desquelles, on retrouve des pages synthétiques, des diagrammes de flux et des descriptions détaillées des tâches ;

➤ Les annexes et les tables complémentaires

Elles comprennent surtout les listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon l'ordre de classement classique ou alphabétique.

La page de synthèse rappelle au début de chaque procédure l'objectif visé, le point de départ, les acteurs concernés et le cycle d'opérations visé. Le flow chart, encore appelé le diagramme de circulation, est un schéma qui permet de voir le système de traitement de l'information à savoir la saisie, le traitement, la vérification et le stockage. Enfin, la description détaillée des tâches précise de façon claire les règles de gestion de chaque procédure.

Le fond et la forme étant des aspects importants, le choix du modèle reste à la discrétion des dirigeants de l'institution. Il est aussi indispensable de constituer un lexique pour garantir une homogénéité de vocabulaire entre les rédacteurs s'il en a plusieurs (HENRY&MONKAM, 2001 :24).

#### **2.2.2.2. Validation du manuel proposé**

Une fois la rédaction du manuel terminée, le comité de travail procèdera à sa validation à deux niveaux différents. Dans un premier temps, la validation sera faite auprès des différents acteurs qui ont fourni les informations et auprès des dirigeants de l'entreprise au moyen d'une séance de restitution, dans un second temps (HENRY&MONKAM, 2001 :26).

L'objectif de cette phase est de contrôler que les fiches de procédures sont adaptées aux activités existantes.

#### **2.2.2.3. Diffusion du manuel proposé**

A la suite de la phase précédente, le groupe de travail doit procéder à la diffusion du nouveau manuel (HENRY&MONKAN, 2001 :37).

Cette phase se déroule en deux (2) étapes à savoir :

- la désignation des personnes habilitées à détenir le nouveau manuel ;
- sa compréhension sa mise en application et son assimilation par les différents utilisateurs.

Après la présentation d'une liste des futurs utilisateurs du nouveau manuel de procédures par le groupe de travail, il revient aux dirigeants de la valider ou d'y effectuer des

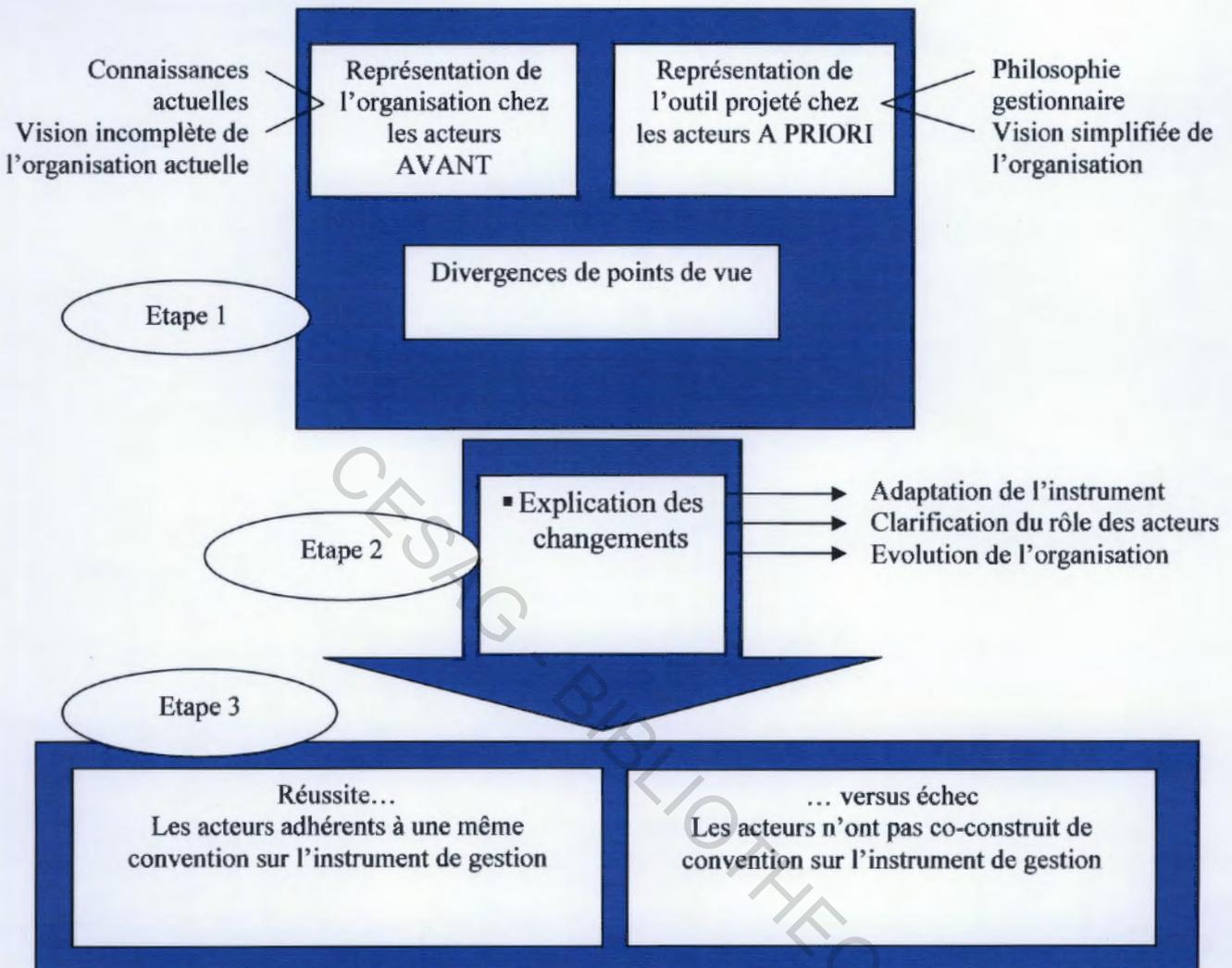
corrections. Par la suite une liste de diffusion du manuel sera établie (Annexe N°19) et sera élargée par chaque destinataire.

Quant à la mise en application, elle nécessite une politique de sensibilisation et d'explication du contenu du nouveau manuel de procédures pour pouvoir préparer les esprits au changement. Pour J. DESMAZES, C. GODOWSKI et JP. LAFONTAINE (2000 : 5-6) l'assimilation du nouveau manuel serait conditionnée par deux éléments :

- l'idée à l'origine de l'innovation doit pouvoir faire l'objet d'une transformation de manière à ce que les acteurs humains puissent y voir une solution à un de leurs problèmes locaux ;
- le nouveau manuel doit avoir la capacité de s'adapter à l'environnement matériel et immatériel de l'organisation dans laquelle elle est introduite.

Cependant, les obstacles et les problèmes rencontrés lors de la diffusion du nouveau manuel de procédures seraient le fait de l'inadéquation entre la portée du manuel et la réalité organisationnelle. L'assimilation n'est donc réussie qu'à partir du moment où il n'y a plus de dissonance entre l'outil, l'organisation et les acteurs. La figure 2 présente une représentation simplifiée du processus d'assimilation des instruments de gestion par les organisations en retenant trois étapes.

**Figure 1 : Modélisation du processus d'assimilation des outils de gestion par les organisations**



Source : DESMAZES, GODOWSKI et LAFONTAINE (2000 : 6)

Cette figure démontre qu'au début du processus d'assimilation, des divergences de points de vue peuvent apparaître entre les acteurs qui ont chacun une vision incomplète et personnelle de leur entreprise (objectifs, organisation, outils, connaissances, relations entre acteurs, ...) et une représentation a priori différente du nouveau manuel de procédures introduit dans l'organisation et avec lequel ils sont appelés à travailler (étape 1).

Ensuite, une succession de séances d'explications et de formations permet petit à petit d'adapter le nouveau manuel à l'organisation, de clarifier le rôle des acteurs, de faire évoluer l'organisation et de rapprocher les visions et attentes des acteurs (étape 2).

En cas de réussite du processus d'assimilation, les relations entre outil, organisation et acteurs sont clarifiées et acceptées par l'ensemble des personnes concernées, et il n'y a plus de divergences de points de vue entre elles (étape 3).

En somme, le manuel de procédures administratives et financières est l'un des documents qui fédère à lui seul toutes les bonnes pratiques pour l'atteinte des objectifs du contrôle interne. Ainsi, son élaboration doit tenir compte de toutes les démarches pouvant assurer la résolution des problèmes existants, pouvant préciser les retombées attendues par les dirigeants et pouvant mettre en place un dispositif préventif pour les problèmes à venir. Les techniques et méthodologies d'élaboration d'un manuel garantissant la compréhension et la satisfaction des besoins d'une institution sont nombreuses et leur utilisation demande une bonne compréhension de celle-ci.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

La démarche de toute étude demande d'abord une analyse documentaire du sujet à traiter. Cette analyse aura pour objectif d'identifier les moyens déjà utilisés pour résoudre les problèmes énoncés ou les actions susceptibles de satisfaire les besoins de l'étude.

Ce chapitre sera consacré à la méthodologie de l'étude qui présentera le modèle d'analyse que nous avons choisi et la méthodologie de recherche que nous avons appliquée.

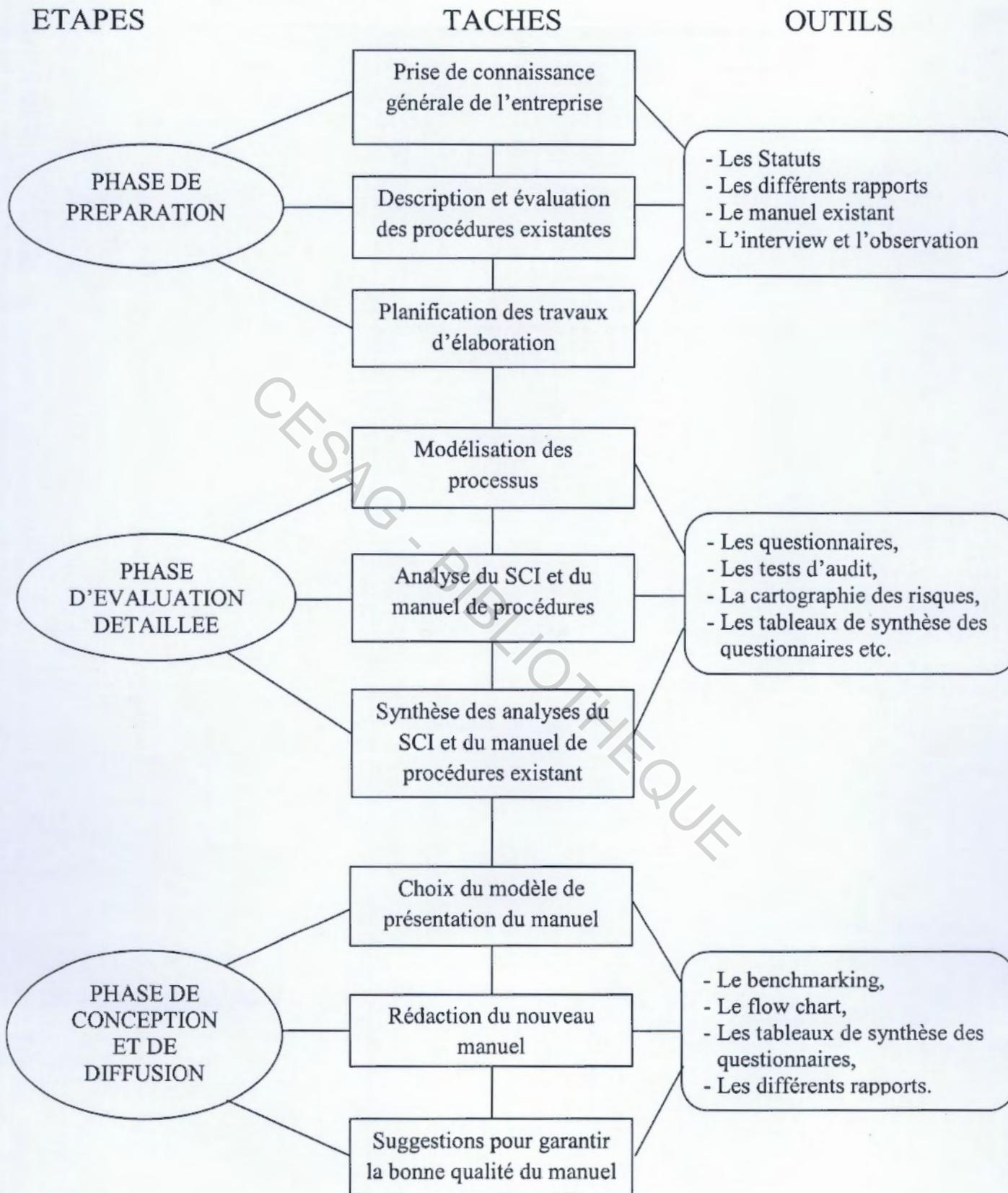
### **3.1. Modèle d'analyse**

La méthodologie de rédaction regroupe à la fois le modèle d'analyse qui découlera de notre revue de littérature, et le traitement des informations collectées nécessaires pour notre travail.

#### **3.1.1. Présentation du modèle d'analyse**

Ce modèle d'analyse est une représentation schématique qui traduit le déroulement de l'élaboration d'un manuel de procédures. Il sera réalisé sur la base du processus d'élaboration des procédures, décrit dans la revue de littérature.

Figure 2 : modèle d'analyse



Source : Travaux de l'étudiant issus de ses enquêtes.

### **3.1.2. Description du modèle d'analyse**

Durant la phase de préparation, nous allons chercher à obtenir tous les documents susceptibles de nous permettre de faire une prise de connaissance générale efficace de l'entreprise. A l'issue de cette prise de connaissance, une étude du manuel de procédures existant sera effectuée afin de déceler ses points forts et ses points faibles. Ensuite, une feuille de route des travaux sera établie.

Quant à la phase d'évaluation détaillée, elle s'intéressera à l'analyse du contrôle interne et du manuel existant. Elle nous permettra d'identifier les éventuels dysfonctionnements et de formuler certaines voies pouvant les résoudre.

La dernière phase de cette étude regroupera la conception du nouveau manuel et les suggestions.

### **3.2. Collecte et analyse de données**

La méthodologie de la recherche regroupe toutes les techniques et les outils de collecte de données utilisés durant notre étude.

Il s'agira de décrire les techniques qui nous ont permis de collecter les informations et de préciser les techniques d'analyse des données.

#### **3.2.1. Techniques de collecte des données**

La collecte des données a été réalisée avec plusieurs outils adaptés à la prise de connaissance du processus de gestion administrative et financière.

- L'analyse documentaire

Elle s'effectue par la consultation des procédures existantes, des notes de service relatives à l'organisation administrative et financière, des statuts, du règlement intérieur, des différents rapports de gestion de notre institution d'accueil. En effet, durant notre période d'étude le Bureau Régional de Planet Rating a mis à notre disposition des documents pour la prise de connaissance de son organisation tels que les statuts et le manuel de procédure existant. Nous avons aussi bénéficié de certains autres rapports pouvant compléter notre

connaissance de l'ensemble de la gestion administrative et financière de Bureau Régional à savoir les notes de service et les rapports d'exécution des opérations courantes.

- L'entretien

Il consiste à procéder sous forme de questions réponses à la découverte de tous les processus de gestion administrative et financière. Il est réalisé avec les différents responsables concernés. Durant, l'entretien nous nous sommes munis de la fiche de questionnaires et de certains documents que nous avons obtenues. La constitution des fiches d'entretien s'est essentiellement basée sur les éléments découlant de l'analyse documentaire et du Benchmarking. A l'issus des entretiens, une fiche de synthèse est renseignée afin de consolider les informations recueillies.

- L'observation

Elle est la constatation de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (LEMANT, 1995 :201).

L'observation est un moyen fiable de collection d'informations. En effet, selon OBERT (2000 :91) « le moyen le plus sûr de vérifier la véracité et l'existence de certains éléments est de se les faire présenter ». L'observation permet ainsi de confirmer les réponses obtenues lors des différents entretiens. En effet, durant, notre séjour dans l'entreprise, les agents de Planet Rating nous ont associé aux activités. Cela nous a permis de confronter les réponses issues des deux techniques précédentes avec ce que nous avons vu.

### 3.2.2. Outils d'analyse des données

Durant notre étude, nous avons utilisé des questionnaires, des grilles d'analyse et des documents internes à l'entité.

- Les questionnaires

Les questionnaires utilisés sont les suivants :

- le questionnaire du contrôle interne (Voir annexe N°3) ;
- le questionnaire d'aide au diagnostic Qualité de la fonction administrative et financière (Voir annexe N°4) ;
- le questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques (Voir annexe N°5).

Ces questionnaires regroupent l'ensemble des interrogations permettant de mieux comprendre les procédures administratives et financières et de trouver les réponses aux préoccupations des dirigeants.

- **Le tableau de synthèse des questionnaires** (Voir annexe N°6)

Il permet essentiellement d'effectuer un état de rapprochement. Il aide à déceler les fonctions incompatibles existantes au niveau de chaque processus et à prendre les dispositions nécessaires pour les corriger. Certaines parties de ce tableau relient véritablement l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifient l'analyse des postes (Renard, 2007 :347).

- **Les autres outils**

En dehors des deux outils précédemment cités, nos études se sont basées aussi sur des documents internes que nous avons reçus des agents de l'entreprise. Il s'agit des statuts, des flow charts, du manuel existant et de certains rapports (rapports de gestion, PV de réunions, le règlement intérieur, etc.). Pour M. BLOCK (1856 :1477), on peut définir les statuts comme l'Acte constitutif d'une société ou d'une association, qui en fixe légalement les règles de fonctionnement. Pour E. C. NELSON, P. B. BATALDEN, M. M. GODFRE « A flowchart is a picture of the sequential steps and the directional flow of those steps in a process. The different types of steps and events are represented by various symbols... It is important for improvement's work to begin with a representation of ... the way the process actually works now. » « Un flow chart est un graphique représentant les étapes séquentielles et le sens de d'évolution de ces étapes dans un processus. Les différents composants de chaque étape sont représentées par des symboles différents ... Il est important pour les travaux d'amélioration de commencer par une représentation de ... la façon dont le processus fonctionne actuellement » (Traduction de l'étudiant). Comme exemple nous avons le flow chart de la gestion des rémunérations (Voir Annexe N°20)

Les différentes actions menées dans le cadre de cette étude se sont enchainées pour définir les différents termes à utiliser, pour expliquer les modèles d'analyse, pour présenter les techniques et outils appliqués pour la recherche. A la suite de ces actions, une synthèse sera faite pour faciliter le diagnostic et la mise en place du nouveau manuel.

### **Conclusion de la première partie.**

Il est évident que quel que soit le domaine d'activité d'une entreprise, elle doit mettre en place des systèmes pour garantir la sécurité de ses actifs et la bonne exécution de ses opérations. Dans une entreprise, les techniques et outils de contrôle du système interne sont autant utiles et nécessaires que les politiques et les stratégies de développement externes. A cet effet, l'outil considéré comme l'un des plus efficaces est le manuel de procédures. Ce manuel doit, cependant, répondre à des exigences de forme comme de fond et permettre à ces utilisateurs de bénéficier de tous les éléments nécessaires à la bonne exécution de leurs tâches. Son élaboration fait appel à des qualités d'écoute et de compréhension de l'ensemble des activités de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CONCEPTION D'UN MANUEL DE PROCEDURES**  
**ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES POUR LE BUREAU**  
**REGIONAL AFRIQUE DE L'OUEST ET CENTRALE DE**  
**PLANET RATING A DAKAR / SENEGAL**

Pour toute étude portée sur un manuel de procédures existant, la première étape est le diagnostic du SCI. Ce diagnostic constituera un levier dans l'analyse du manuel proprement dit. Les résultats de ces deux analyses permettront de définir plus aisément les actions à mener et de les hiérarchiser.

Cette partie présentera dans son premier chapitre, d'une part, le Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale de Planet Rating, sis à Dakar, qui a accepté de servir de site pour notre étude et d'autre part, la description des procédures et processus de gestion administrative et financière du Bureau. Dans le second chapitre, il sera question, d'abord, de diagnostiquer le SCI et d'analyser le manuel de procédures administratives et financières existant. Ensuite, de ces analyses découleront des remarques et des suggestions qui aideront à l'établissement du manuel de procédures que nous proposons.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE PLANET RATING**

Le développement d'une société passe par l'identification de ses besoins et la mise en place d'un cadre de gestion pour les satisfaire à travers la combinaison de moyens humains, financiers et matériels. En fonction des stratégies nationales et des plans sectoriels des gouvernements ainsi que des lois, les entreprises se créent et se spécialisent dans un ou des secteurs de l'économie des pays. Le Groupe PlaNet Finance et sa succursale Planet Rating interviennent dans le secteur de la microfinance. Les activités des entités membres du Groupe sont diversifiées et vont de l'assistance technique à la notation des IMF en passant par l'octroi de microcrédits.

Dans ce chapitre, nous allons successivement présenter le Groupe PlaNet Finance et la société Planet Rating, dans un premier temps. Par la suite, nous décrirons le manuel de procédures administratives et financières existant.

### **4.1. Présentation du Groupe PlaNet Finance**

Aux côtés des quatre (04) piliers du développement que sont la démocratie, l'éducation, la santé et les infrastructures, la microfinance est celle qui intervient le plus dans le développement durable et les stratégies de lutte contre la pauvreté. (D'après Jacques ATTALI, PDG du Groupe PlaNet Finance). Le groupe PlaNet Finance est une organisation internationale dont la mission est de lutter contre la pauvreté en soutenant le développement de la microfinance.

#### **4.1.1. Historique**

Dès sa création en 1998, PlaNet Finance est soutenue par le secteur privé. Les premiers soutiens de PlaNet Finance sont DEXIA, Cap Gemini, la Francophonie (via le Fonds Francophone des Inforoutes), la Banque Mondiale (via InfoDev) et deux mécènes privés.

L'ambition du Groupe PlaNet Finance est de devenir une plateforme de la microfinance, fédérant à la fois les acteurs de ce secteur tout en développant tous les instruments potentiellement utiles au développement de la microfinance.

Il s'est développé et professionnalisé, avec le temps, pour servir un nombre toujours plus important d'acteurs de la microfinance et ainsi contribuer au développement de la microfinance dans le monde. A cet effet, le groupe PlaNet Finance s'est développé dans :

- l'assistance technique, le conseil et la formation aux acteurs de la microfinance ;
- la notation et l'évaluation des institutions de microfinance ;
- l'investissement direct en microfinance ;
- le financement des Institutions de Microfinance ;
- les produits de microassurance ;
- l'appui aux entrepreneurs en zones urbaines sensibles en France.

Au niveau international le Groupe PlaNet Finance s'est construit progressivement, avec au Bénin une première branche de PlaNet Finance dès 1999 suivie rapidement, dès l'an 2000, par la création de PlaNet Finance India.

Le groupe PlaNet Finance et son réseau international sont actifs dans plus de 80 pays avec des Bureaux permanents en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.

#### 4.1.2. Activités

En tant qu'expert en microfinance, le Groupe PlaNet Finance répond à l'ensemble des besoins des acteurs de la microfinance en leur fournissant une gamme de services via les entités citées ci-dessous, indépendantes et spécialisées, ayant pour vocation le développement d'un secteur financier inclusif dans le monde.

Le Groupe est constitué de sept entités :

##### ➤ PlaNet Finance Advisory Services

PlaNet Finance Advisory Services est l'organisation à but non lucratif du Groupe qui met son expertise au service des différents acteurs de la microfinance. Ses activités d'assistance technique et de conseil sont organisées suivant trois (03) lignes de métiers :

- les services de conseil et d'assistance technique en microfinance ;

- les programmes Microfinance Plus reliant la microfinance aux programmes de développement sociaux en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'environnement ;
- les programmes d'appui sectoriel en microfinance.

➤ PlaNIS

PlaNIS est l'entité du Groupe PlaNet Finance spécialisée dans le conseil aux fonds d'investissement socialement responsables dédiés à la microfinance. Elle évalue les risques, les besoins et la viabilité des institutions de microfinance. Ensuite, elle les propose aux fonds d'investissement les plus adaptés (responsAbility, Banque de Luxembourg, Triple Jump, MicroFund, MicroWorld, Impact Nord Sud Développement, Finaréa, ...). C'est à elle que revient aussi la charge de gérer les fonds prêtés par ces investisseurs aux institutions de microfinance et de suivre les remboursements du prêt ainsi que la situation financière de ces dernières. Elle étudie, par ailleurs, la possibilité d'un renouvellement du prêt.

➤ MicroCred

MicroCred est une société d'investissement gérée par PlaNet Finance et des investisseurs partenaires tels que la Société Financière Internationale (IFC), la Société Générale, AXA Belgium, l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Européenne d'investissement (BEI) et le Developing World Markets (DWM), etc. Elle développe des groupes d'institutions de microfinance (sociétés ou des banques de microfinance) en leur fournissant toute l'assistance technique nécessaire pour qu'elles deviennent des institutions de microfinance leaders dans leurs pays.

➤ PlaNet Guarantee

PlaNet Guarantee est la filiale du Groupe PlaNet Finance qui se consacre à la micro assurance. Afin de couvrir les risques courus par les micros entrepreneurs, elle fournit une assistance technique aux IMF, aux banques et aux compagnies d'assurance et de réassurance pour le développement et la distribution de produits de micro assurance. Elle permet ainsi aux populations exclues des systèmes d'assurance classiques, et ne bénéficiant pas de mécanismes de protection sociale, de se prémunir contre les risques liés à la santé,

aux catastrophes naturelles, aux décès, à l'invalidité, aux accidents, à la vieillesse, aux dommages causés aux biens et aux personnes, etc.

➤ FinanCités

FinanCités encourage le développement des entreprises dans les quartiers, ainsi que celles porteuses d'un projet générateur d'utilité sociale en leur apportant un financement en fonds propres (sous forme de participation minoritaire au capital, éventuellement complétés par des avances en compte courant d'associés). Elle les fait aussi accompagner par un coach bénévole expérimenté pendant toute la durée de l'investissement (5 ans en moyenne).

A terme, FinanCités a pour objectif :

- favoriser le maintien et la création d'emploi ;
- dynamiser le tissu économique local.

➤ PlaNet University

PlaNet University est le centre de formation et le pôle de recherche de PlaNet Finance. Elle propose de nombreuses formations à une vaste communauté d'acteurs, de professionnels, de bailleurs, d'étudiants et de personnes en recherche d'emploi, intéressés par le secteur de la microfinance. Les modules de formation sont fondés sur une expérience de terrain de long terme et sur des échanges d'expériences entre les participants.

➤ Planet Rating

Planet Rating est une agence de notation spécialisée en microfinance qui propose des services d'évaluation et de notation aux Institutions de Microfinance (IMF). Elle a mis en place des produits et services en constante évolution, afin de répondre précisément aux attentes et besoins de ses clients. Elle s'engage aussi à contribuer à la professionnalisation du secteur de la microfinance par la promotion de la transparence et du refinancement. (Voir Annexe N° 7)

#### 4.2. Présentation de PLANET RATING

Nous allons successivement présenter globalement la société Planet Rating et spécifiquement son Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest et Centrale.

#### 4.2.1. Objectifs de PLANET RATING

Créée en 1999 en tant que département de l'ONG internationale PlaNet Finance, Planet Rating a été filialisée et est devenue une entité privée et indépendante enregistrée comme "Société par Action Simplifiée (SAS)" le 21 juin 2005. A travers ses activités, Planet Rating s'engage à contribuer à la professionnalisation du secteur de la microfinance par la promotion de la transparence et du refinancement. Elle s'est fixé comme objectifs :

- d'établir des ponts entre les investisseurs et les institutions de microfinance :

De nos jours, plus de quatre-vingts fonds d'investissement interviennent en microfinance. Ainsi, pour bénéficier de leur appui les IMF doivent réussir à se distinguer. Cependant, selon une étude récente du Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), sur 505 IMF analysées seulement 148 reçoivent 89% des ressources tandis que les fonds disponibles sur le marché s'élèvent à plus de 1 milliard de dollars. Par conséquent, seulement la moitié des ces ressources a été investie à ce jour.

Les notes octroyées par Planet Rating permettent aux fonds d'investissement, aux banques commerciales et aux bailleurs d'obtenir une opinion professionnelle, indépendante et objective sur la performance des IMF qu'ils souhaitent soutenir.

- de soutenir la dynamique d'auto-évaluation des IMF :

A travers la méthodologie GIRAFE (Gouvernance-Information-Risque-Activité-Financement-Efficacité), Planet Rating identifie et classe les forces et les faiblesses des institutions évaluées. Ce processus permet à l'IMF de valider ou d'infirmer son propre diagnostic. Il permet aussi à la Direction de prendre le recul suffisant pour mener une analyse complète de sa situation.

- de promouvoir la communication et la transparence du secteur :

Malgré le développement de ces dernières années, le secteur de la microfinance demeure opaque. Pour instaurer un climat de confiance, bailleurs de fonds, investisseurs et opérateurs doivent pouvoir accéder à une information fiable et à jour. Planet Rating répond à ce besoin en fournissant des données fiables sur les performances financières et opérationnelles des institutions de microfinance.

La méthodologie GIRAFE est une approche novatrice et unique, conçue par Planet Rating, afin d'évaluer les performances et le risque institutionnel des IMF. L'objectif de GIRAFE est de promouvoir un standard international d'évaluation et d'analyser des risques des IMF dans lesquelles les intermédiaires financiers commerciaux pourront placer leur confiance.

#### 4.2.2. Gouvernance

Planet Rating est une Société par Actions Simplifiée enregistrée en France. Sa structure de gouvernance comprend quatre niveaux :

➤ l'Assemblée Générale

Les actionnaires de Planet Rating se réunissent en Assemblée Générale tous les ans. Les actionnaires actuels sont :

- PlaNet Finance avec 70% du capital ;
- COFACE (assureur à l'exportation), Caisse des Dépôts et Consignations (gestionnaires d'actifs publics) et Viel&Cie (broker à la bourse de Paris) avec 10% chacun.

➤ le Conseil de Surveillance

Il regroupe certains actionnaires de Planet Rating. Il définit la stratégie de Planet Rating et se réunit trimestriellement.

➤ le Directoire

Il est en charge de l'application de la stratégie et de la gestion générale de la structure. Il est composé de la Direction Générale, de la Direction des Opérations et de la Direction du Développement. (Voir annexe N°8)

Planet Rating a son siège à Paris et dispose de cinq (05) Bureaux Régionaux : Lima (Pérou) pour l'Amérique Latine, Manille (Philippines) pour l'Asie, Beyrouth (Liban) pour la région Moyen Orient et Afrique du Nord, Nairobi (Kenya) pour l'Afrique de l'Est et du Sud et Dakar (Sénégal) pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale (Voir annexe N°9).

Le Bureau de Planet Rating à Dakar conduit des missions indépendantes d'évaluation et de notation d'institutions de microfinance (IMF) basée essentiellement sur la méthodologie GIRAFE, dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique Centrale.

Le Bureau de Planet Rating à Dakar a été créé en 2005 en tant que succursale de Planet Rating SAS. Comme tous les autres Bureaux Régionaux, celui de Dakar a pour objectif dans sa région de :

- Permettre aux IMF d'attirer de nouvelles sources de financement ;
- Soutenir les dynamismes d'auto-évaluation des IMF ;
- Promouvoir la communication et la transparence du secteur.

Chaque Directeur Régional est entouré par un ou des Analystes en microfinance et un ou des Assistants Manager/Analyste. Le Bureau de Dakar, quant à lui, est dirigé par la Directrice de la Région Sub-saharienne et compte deux Analystes et un Assistant Manager/Analyste (Voir annexe N°10).

Chaque membre du Bureau dans l'exécution de ses tâches participe à la pérennité du Bureau et à l'augmentation de ses parts de marché.

Cette pérennité passe par une bonne compréhension et une bonne application des tâches liées à la gestion administrative et financière du Bureau. Quant à l'augmentation des parts de marché, des stratégies de marketing et de suivi de la satisfaction des clients sont décrites et mises en œuvre.

Le manuel de procédures administratives et financières devient alors un des outils privilégiés pour la concrétisation de l'ensemble des démarches et moyens nécessaires à la pérennité du Bureau.

En guise de conclusion, nous avons remarqué au cours de la dernière décennie que le secteur de la microfinance dans le monde entier a capitalisé sur les évolutions positives des années précédentes qui se sont traduites par une portée accrue et une amélioration de la performance des IMF. Ce chapitre nous permet aussi d'améliorer nos connaissances du secteur et des entreprises qui s'y impliquent. Cette connaissance nous situe sur les variétés de manuel de procédures adéquat pour les entreprises de ce secteur et sur la nécessité de celui-ci dans leurs politiques de développement.

## **CHAPITRE 5 : EVALUATION DU MANUEL DE PROCEDURES EXISTANT**

Comment fonctionne le SCI ? Pourquoi fonctionne-t-il comme cela ? Et comment faire pour améliorer son fonctionnement ? Ces trois questions ont orienté notre démarche d'étude du manuel de procédures administratives et financières. Ces questions ont pour objectif de nous permettre d'identifier les risques et les dysfonctionnements, de proposer des solutions adéquates et de clarifier les responsabilités des acteurs intervenant dans chaque processus. Cela concourra à une meilleure évaluation du manuel de procédures administratives et financières.

Ainsi, dans ce chapitre nous nous attèlerons à analyser les procédures existantes et à formuler des recommandations.

### **5.1. Description des procédures existantes**

La description des procédures existantes n'a été possible qu'à la suite d'une série d'entretiens avec les différents agents du Bureau Régional. Toutes ces personnes interviennent à un moment ou à un autre dans le déroulement des processus administratifs et financiers.

Cette description sera faite au moyen de trois méthodes à savoir la description organisationnelle, la description fonctionnelle et la description technique.

#### **5.1.1. Description organisationnelle de l'existant**

Il s'agit de définir les différents postes et leurs missions principales pour décrire l'organisation. Cette section répond à la question « QUI (acteur) ? »

##### **➤ le poste de Directeur Régional**

Sous la responsabilité hiérarchique du Directoire, la mission assignée au poste de Directeur Régional consiste à :

- Elaborer un plan d'action régional et concevoir une stratégie de développement conforme aux stratégies des différents pays de sa zone d'action ;

- Analyser l'environnement socio-économique et concurrentiel pour cibler au mieux son action commerciale ;
- Suivre et contrôler la réalisation des objectifs collectifs et individuels des membres du Bureau ;
- Diriger les programmes d'exécution des missions de notation des IMF dans sa zone d'action en respectant les objectifs, la politique commerciale et sociale, arrêtés avec le Directoire ;
- Coordonner, optimiser et contrôler la gestion administrative et financière du Bureau au quotidien ;
- Assurer la promotion de l'image de Planet Rating ;
- Encadrer le personnel et animer l'équipe dont il est le responsable ;
- Participer aux comités de notation, etc.

➤ le poste d'Analyste en microfinance

Sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Régional et sous la responsabilité fonctionnelle des membres du Directoire, la mission des Analystes consiste à :

- Etudier les évolutions et les stratégies de développement du secteur de la microfinance des pays de la zone ;
- Réaliser les missions de notation ;
- Analyser les IMF en utilisant la méthodologie GIRAFE et ses composantes ;
- Elaborer des rapports de synthèse écrits, destinés aux clients
- Participer aux comités de notation ;
- Participer à l'élaboration du plan d'action régional ;
- Participer à l'optimisation et au contrôle de la gestion administrative et financière du Bureau au quotidien ;
- Conseiller le Directeur Régional dans toute ou partie de ses actions, etc.

➤ le poste d'Assistant Manager/Analyste

Sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Régional et des membres du Directoire et sous la responsabilité fonctionnelle des Analystes, la mission de l'Assistant Manager/Analyste consiste à :

- Analyser les prévisions financières du Bureau Régional et les conséquences sur les besoins de financement et sur la position de liquidité ;
- Mettre en place des outils permettant d'améliorer le suivi du tableau de financement et des frais financiers du Bureau ;
- Participer à la définition des stratégies du Bureau ;
- Accompagner le Directeur Régional dans la gestion administrative et financière du Bureau ;
- Apporter un appui à l'organisation logistique des missions de notation ;
- Envoyer périodiquement les reportings au Siège ;
- Analyser le secteur de la microfinance des pays de la zone ;
- Analyser la performance opérationnelle, financière et sociale des institutions de microfinance ;
- Participer aux comités de notation, de préparation et de finalisation des rapports de notation, etc.

### **5.1.2. Description fonctionnelle et technique de l'existant**

Cette section traitera à la fois de la description fonctionnelle et de la description technique.

#### **5.1.2.1. Description fonctionnelle du manuel de procédures existantes**

La description fonctionnelle du manuel de procédures administratives et financières est composée de :

- L'énumération des processus administratifs et des processus financiers qui répond à la question « Fait QUOI (Tâches)? »;
- La modélisation des processus administratifs et des processus financiers qui répond aux questions « QUAND (Séquences)? » et « COMMENT (description détaillée)? ».

Compte tenu du fait que notre mémoire n'est qu'un projet d'élaboration d'un manuel de procédures, nous réservons le schéma décrivant la modélisation des processus pour la réalisation de l'ouvrage proprement dit. Cependant, pour modéliser, nous utiliserons les 12 éléments de formalisme de l'American National Standards Institute (ANSI). (Cf. annexe N° 11)

#### *5.1.2.1.1. Procédures administratives*

Les objectifs des procédures administratives sont, d'assurer la bonne organisation de la vie quotidienne du Bureau, d'assurer la bonne conservation des documents officiels et importants du Bureau et de veiller au maintien et à l'amélioration de l'image de marque de l'institution. Ces procédures couvrent les cycles « Achat-Fournisseurs », « Vente-Clients », « Immobilisations » et « Stocks ». Toutefois, le manuel existant ne présente que les processus du Cycle « Achat-Fournisseurs » et « Vente-Clients » :

- Processus de règlement de la facture du loyer (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Au plus tard le 05 du mois en cours, appeler le gérant de l'immeuble pour lui rappeler de préparer la facture. Ensuite, préparer le chèque et le faire signer.

Au moment de payer la facture, décrire brièvement l'identité de celui qui reçoit le chèque sur la facture et la lui faire signer.

- Processus de gestion de la boîte postale (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Aller à la poste tous les 15 jours pour récupérer les courriers.

- Processus de paiement des VRS, de la CSS et de l'IPRES (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Recevoir tous les mois du cabinet comptable les bordereaux de Versement des Retenues sur salaire (VRS) et chaque trimestre les bordereaux de la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES).

Préparer les chèques et les faire signer par le Directeur de Bureau.

Ensuite, par mesure de prudence avant d'aller à la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID), se munir d'une copie du Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations (NINEA) et du cachet de l'entreprise.

- Processus de règlement des factures d'eau, d'électricité et de téléphone (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Dès la réception des factures d'eau et d'électricité au Bureau, préparer les chèques, puis aller les payer respectivement à la Société Des Eaux du Sénégal (SDE) et à la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC).

Concernant les factures de téléphone et d'internet, un prélèvement automatique est effectué directement sur le compte bancaire pour le règlement.

Ensuite, imprimer les relevés BICIS et de souligner (ou cocher) les montants.

- Processus de règlement de la facture de gardiennage (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Dès la réception de la facture de la société de gardiennage, procéder au règlement sans oublier de faire décharger la facture par celui qui reçoit l'argent.

- Processus de paiement de la prestation de la femme de ménage (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Dès la fin du mois, remplir et imprimer le document de facturation des prestations, ensuite le faire signer par la femme de ménage et la payer.

- Processus d'achat (Cycle « Achat-Fournisseurs »).

Dès l'expression du besoin, il faut procéder à l'achat.

- Processus d'organisation logistique des missions (Cycle « Vente-Clients »).

A la demande des analystes, préparer les Propositions Techniques et Financières (PTF) et les contrats.

Une fois la mission confirmée, procéder aux réservations de billets d'avion et demander à l'agence de voyage d'envoyer le billet électronique à l'adresse de l'entreprise. Ensuite, il faut préparer le budget de la mission et l'envoyer à l'analyste.

Pour finir, créer un nouveau dossier dans le compte de l'analyste et remplir le budget en fonction du prix du billet et de la durée de la mission.

Au retour de mission, préparer les Justificatifs De Dépenses (JDD) de la mission, envoyer le fichier à l'analyste.

Après validation, les scanner et les envoyer à l'Assistant du Bureau de Paris.

Enfin, classer les justificatifs aux archives.

- Processus de préparation et de finalisation des rapports de notation (Cycle « Vente-Clients »).

Compléter à la demande de l'analyste, certaines parties du logiciel d'évaluation et de notation des IMF.

Ensuite, rédiger et analyser le secteur de la microfinance et l'environnement socio-économique du pays dans lequel la mission sera effectuée. Pour finir, il faut relire minutieusement les rapports provisoires afin d'obtenir un rapport final sans erreur.

#### **5.1.2.1.2. Procédures financières**

Le but ultime des procédures financières est d'utiliser les moyens financiers disponibles à bon escient. Ainsi, leur mise en œuvre doit être dotée de moyens techniques et de méthodes scientifiques de gestion permettant de connaître, de suivre et de maîtriser l'évolution de leurs processus. Ces procédures couvrent essentiellement le cycle « Banque-Caisse ». Voici les processus décrits dans le manuel actuel.

- Processus de gestion du compte bancaire (cycle banque-caisse):
  - vérifier régulièrement le solde du compte banque.
  - faire l'état de rapprochement.
  - expliquer les éventuelles différences d'imputation.
  
- Processus d'approvisionnement de la caisse (cycle banque-caisse):

Dès l'expression du besoin, informer le supérieur hiérarchique et procéder à l'approvisionnement de la caisse.

Les processus décrits dans l'actuel manuel sont courtes d'une part à cause de fait que le Bureau de Dakar n'est qu'une succursale et d'autre part parce que les agents du Bureau avaient opté pour un manuel non détaillé.

#### **5.1.2.2. Description technique du manuel de procédures existant**

Le manuel de procédure actuel du Bureau se présente sous la forme d'un document résumant les tâches liées à la gestion administrative et financière. Dans le document, nous avons cinq (05) parties à savoir le Suivi Administratif, le Suivi Financier, l'organisation logistique des missions, la préparation et la finalisation des rapports de missions et les divers. (Cf. annexe N° 12).

Quant à la forme, nous remarquons que les procédures sont imprimées sur des feuilles non reliées mais agrafées.

Les insuffisances relevées lors de la description des éléments du manuel actuel décrits ont été essentiellement la source de la demande par les agents de la mise en place d'un manuel de procédures administratives et financières plus adapté. Cette demande est motivée par le taux de rotation du personnel qui entraîne de ce fait un souci lié à la formation des nouveaux agents.

#### **5.2. Evaluation du système de contrôle interne et du manuel de procédures existant**

Durant l'évaluation du SCI et du manuel de procédures existant, nous avons effectué deux tests d'audit. Le premier test consistait à vérifier si les bonnes pratiques existent et si elles sont appliquées. Ensuite, le second test nous a permis de vérifier la présentation et le format du manuel existant. Pour le premier test, nous utiliserons l'approche risque qui nous amènera à identifier les forces, les faiblesses et les risques inhérents. S'agissant du second test, nous avons utilisé la méthode SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats). Par ailleurs, nous avons basé notre technique d'analyse sur des questionnaires (Voir Annexes N° 3, 4 et 5) et des entretiens. En outre, la figure N° 6 explique plus en détail notre démarche d'analyse du SCI et du manuel de procédures. (Voir annexe N° 13)

### **5.2.1. Diagnostic du contrôle interne**

Le contrôle interne des activités administratives et financières a pour objectif de déterminer les points forts et les points faibles du système, de renforcer les premiers et de corriger les seconds. Ensuite, il permet d'identifier les risques éventuels susceptibles de ralentir la bonne marche des activités administratives et financières et d'appliquer des mesures pour les réduire, les éradiquer ou les transférer.

Avant tout propos, il est judicieux de préciser que l'analyse suivante porte sur le Bureau de Dakar et sur son manuel de procédures opérationnelles et non sur la Société Planet Rating et sur le manuel de procédures général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 1 : Diagnostic du contrôle interne**

		<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>	<b>RISQUES</b>
<b>GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>				
<b>GOVERNANCE</b>	<b>PRISE DE DECISION</b>	Existence d'un organigramme et des organes de gouvernance		
		Séparation des tâches incompatibles		
	<b>PLANIFICATION</b>		Absence d'indicateurs de performance administrative et financière	1 Risque de non efficience des acteurs 2 Risque de gestion à vue des opérations
		Respect des engagements vis-à-vis de l'extérieur		
			Absence d'échéanciers récapitulant les obligations périodiques du Bureau	1 Risque de paiement en retard des obligations 2 Risque de paiement de pénalité de retard et/ou d'obtention de sanction

		FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
<b>GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>				
<b>GOUVERNANCE</b>	<b>EQUIPE DE DIRECTION</b>	Existence d'un intérimaire identifié d'office pour remplacer et exécuter les tâches courantes d'un membre du personnel absent		
			Absence de communication de la mission, de la vision et des objectifs de l'institution par certains agents (Assistant Manager	1 Risques de dérive de la mission et de non atteinte des objectifs dus au fait que les intérêts des salariés passent avant les intérêts de la société  2 Risques de blocage des activités et de non anticipation des tâches
		Personnel compétent		

		FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
<b>GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>				
<b>GOUVERNANCE</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Personnel compétent		
			Absence de manuel du processus de recrutement, du processus de formation et d'évaluation du personnel	1 Risque de non-respect des règles et des principes de recrutement  2 Risque de recrutement d'un personnel non qualifié
		Ensemble des postes clés pourvus en personnel		
			Absence d'un système d'évaluation du personnel de Dakar et absence d'objectifs quantitatifs et qualitatifs connus et partagés par ces derniers	1 Risque de non amélioration de la productivité du personnel  2 Risque d'affaiblissement de l'implication des acteurs internes
		Formation initiale et participation du personnel aux formations de renforcement des capacités		

		FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
<b>GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>				
<b>INFORMATION</b>	<b>COLLECTE DES DONNEES</b>	Disponibilité des données à temps réel		
	<b>ANALYSE ET STOCKAGE DES DONNEES</b>		Utilisation de Microsoft Excel pour enregistrer l'ensemble des opérations	1 Risque de perte de Données 2 Risque de non traçabilité des écritures enregistrées
			Absence d'unités de stockage de données informatiques et de coffre-fort pour la caisse	1 Risque de perte de données administratives et financières
			Absence de politique de gestion du matériel informatique	1 Risque de non traçabilité du déplacement du matériel 2 Risque de détérioration du matériel
	<b>SYSTEME D'INFORMATION</b>	Etablissement régulier de l'état de la trésorerie		
		Organisation périodique de réunion par le personnel et échange régulier d'information par courriel entre le personnel		

		FORCES	FAIBLESSES	RISQUES
<b>GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>				
<b>RISQUE DE MANAGEMENT OPERATIONNEL</b>	<b>PRINCIPES ET PROCEDURES</b>	Inscription du Bureau au niveau du registre de commerce, de la direction chargé des impôts, de la caisse de sécurité sociale et de l'institution de prévoyance retraite du Sénégal		
			Absence de Manuel de procédures opérationnelles spécifiques aux activités du Bureau de Dakar	1 Risque de non transfert des compétences aux nouveaux et de non application des procédures par le personnel 2 Risque de non identification des dysfonctionnements
			Absence de cartographie des risques financiers et opérationnels	Risque de survenance de malversation
	<b>SYSTEME DE CONTROLE</b>	Suivi administratif et comptable des comptes de gestion		
			Absence de contrôles inopinés de la caisse centrale	Risque de détournement de fonds et de gestion arbitraire de la caisse
		Contrôle des informations avant leur diffusion à l'intérieur ou à l'extérieur		

## **5.2.2. Evaluation du Manuel de procédures administratives et financières existant**

A la suite de l'évaluation du Système de Contrôle Interne, nous examinerons le Manuel de procédures administratives et financières existant pour présenter ses atouts et ses déficiences.

### **5.2.2.1. Atouts du manuel existant**

Afin de maîtriser son activité et sensibiliser chaque acteur du processus d'exécution des tâches, chaque organisation doit éditer un Manuel de procédures regroupant l'essentiel des procédures de ses activités.

Le Bureau de Planet Rating de Dakar ne déroge pas à ce principe. En effet, il a édité un manuel regroupant ses processus administratifs et financiers. De plus, les dirigeants du Bureau se sont assurés de la bonne compréhension des pratiques inscrites dans le manuel et de la diffusion de ce dernier. A cet effet, chaque nouvel agent reçoit sa copie du manuel en format papier et en format électronique.

La structuration du manuel choisie par les dirigeants du Bureau présente dans un premier temps, la procédure de suivi administratif, ensuite celle du suivi financier et par la suite celle de l'organisation logistique des missions et celle de la préparation et de la finalisation des rapports de notation.

La première partie du Manuel de procédures présente d'une manière générale certains processus couvrant la gestion administrative. Les autres processus administratifs se retrouvent à la fois dans l'organisation logistique des missions et dans la préparation et la finalisation des rapports de notation. Les processus sont décrits de façon simple pour permettre une compréhension dès la première lecture.

La structure de ce manuel recherche principalement la satisfaction du besoin essentiel du Bureau de se doter d'un Manuel de procédures administratives et financières. Cependant, certains manquements ont été remarqués durant notre étude et nécessitent une attention particulière.

### 5.2.2.2. Déficiences du manuel existant

Bien qu'ayant respecté la déontologie qui demande à ce que chaque organisation se dote d'un manuel de procédures. Le manuel de procédures opérationnelles du Bureau de Dakar comporte certaines insuffisances.

En effet, la version physique du manuel ne procure pas assez de garanties quant à la sauvegarde de celui-ci. Ainsi, le risque de perte des feuilles est non négligeable vu que celles du manuel sont attachées par une agrafe. De plus, le manuel n'a pas de couverture.

En outre, l'un des objectifs du manuel est de faciliter la socialisation de tous les agents, nouveaux comme anciens. Par rapport à cet objectif, les dirigeants du Bureau de Dakar ont omis d'insérer dans le manuel existant au Bureau de Dakar l'historique de la société Planet Rating, sa vision et ses objectifs à l'image du manuel fait par Paris. De plus, les fiches de poste ou les résumés des responsabilités n'apparaissent pas dans le manuel. La nécessité d'intégrer chacun des éléments précités vient du fait qu'ils participent activement à une bonne exécution des tâches et à l'atteinte des objectifs tant de Planet Rating que du Bureau de Dakar.

Par ailleurs, bien que le manuel existant soit structuré, il apparaît nettement l'absence de regroupement de l'ensemble des activités administratives, d'une part, et de l'ensemble des activités financières, d'autre part. En effet, certains processus administratifs sont rédigés dans le paragraphe des processus financiers et vice versa.

De même, en dehors de la nécessité de réorganiser le manuel pour satisfaire à l'objectif d'harmonisation des tâches, il est remarqué l'absence de certains processus dans le manuel bien qu'ils soient exécutés régulièrement.

En plus, le détail des processus présentant l'implication de chaque acteur et la définition de ses responsabilités n'est pas intégré au manuel. En effet, il est constaté que le manuel existant ne fait pas apparaître les personnes clés de chaque processus et leur niveau d'intervention. Ce manque de détail peut entraîner la confusion des rôles et l'intervention à tort des agents dans certains processus.

Enfin, le manuel ne précise pas les documents à utiliser à chaque niveau des processus.

### 5.3. Remarques et suggestions

Dans cette partie, nous énumérons dans un premier temps, certains dysfonctionnements notés et nous indiquerons les mesures à prendre dans un second temps pour que ces anomalies ne soient pas intégrées dans le nouveau manuel.

Dans la catégorie des dysfonctionnements liés à la maîtrise des risques, nous avons l'absence de document prouvant qu'une identification et qu'une analyse des risques éventuels ont été effectuées afin de permettre une bonne gestion et une bonne surveillance des risques qui peuvent affecter le Bureau. Comme risque, nous avons le risque de fraude, d'erreur, de non reprise des activités après un sinistre, etc. Par ailleurs, d'autres risques découlant de l'absence d'analyse des comptes sont aussi envisageables (risques liés aux coûts de fonctionnement,...). A cet effet, les personnes chargés d'élaborer le nouveau manuel doit s'assurer de l'intégration des pratiques de préventions et de détection de ces risques dans ce dernier.

Le regroupement non chronologique des processus, l'omission de certains processus et la description peu détaillée des processus font aussi partie des dysfonctionnements majeurs relevés.

Parmi ces dysfonctionnements, certains peuvent être corrigés à court terme. En effet, l'Assistant administratif et financier devra établir un calendrier des obligations, une analyse des comptes et une liste des contacts des principaux intervenants dans la procédure administrative et financière et le soumettre à son supérieur hiérarchique. Planet Rating devrait aussi porter à la connaissance de ses agents sa vision, ses objectifs et sa culture au cours des formations initiales et des formations continues. Cette formation du personnel aura pour but de permettre à ces derniers de mieux s'intégrer dans l'entreprise et d'être assez motivés.

Une étude du Système de Contrôle Interne du Bureau commanditée par le siège devrait permettre aux dirigeants du Bureau de déceler les risques potentiels et de trouver les bonnes pratiques pouvant les atténuer. Ainsi, un dispositif de contrôle interne plus adapté aux réalités du Sénégal devrait être mis en place.

La formation de groupe de travail et de réflexion aboutissant à l'identification des différentes actions concourant à la correction de ces dysfonctionnements devrait être

effective. Cette cellule identifiera et structurera les principales actions à entreprendre pour atteindre l'objectif de mise en place d'un dispositif effectif.

En outre, l'intégration de certains processus exécutés mais ne figurant pas dans le manuel actuel du Bureau de Dakar doit être faite. Comme exemple, nous avons le processus de gestion du personnel (processus de demande d'absence,...) et celui du suivi des immobilisations. Cette intégration satisfera à l'objectif de formalisation de toutes les pratiques au sein de l'entreprise. Dans le manuel de procédures à établir, le comité de réalisation des travaux veillera à classer les processus par ordre d'exécution et à intégrer les processus qui ne figuraient pas dans l'ancien manuel.

S'agissant de la responsabilité des intervenants à tous les paliers de décision, il est nécessaire de détailler chaque processus. En effet, le comité ad hoc aura pour but de situer les responsabilités de chacun des intervenants à travers :

- la définition des objectifs et la description des étapes de chaque processus ;
- l'identification des supports nécessaires à l'exécution des tâches et à l'intervention des personnes dans chacune de ces étapes.

En dehors de ces actions à entreprendre, Planet Rating devra commanditer une étude approfondie sur le SCI du Bureau, sur la détermination des objectifs à atteindre par le nouveau dispositif, sur l'identification des indicateurs de suivi du dispositif et sur l'élaboration d'un nouveau manuel de procédures. Ce Manuel de procédures devra regrouper l'essentiel des processus administratifs et financiers et devra atténuer les risques.

Compte tenu du temps nécessaire pour identifier les risques et proposer les bonnes pratiques pour les atténuer et de l'impératif de dépôt de notre mémoire, nous avons opté pour la révision des grandes lignes du Manuel de procédures administratives et financières utilisé actuellement par le Bureau. A cet effet, nous nous sommes attelés à identifier les processus exécutés de manière informelle et à les prendre en compte. Cette étude et le manuel proposé permettront, en attendant une analyse approfondie du Système de Contrôle Interne, la continuité des activités. Pour une compréhension rapide des tâches, cette révision tiendra aussi compte des éléments nécessaires pour décrire en détail les processus en y ajoutant les différents acteurs et leur degré d'intervention.

Durant la description du manuel de procédures administratives et financières existant, quelques faiblesses apparentes ont été notées. Par la suite, pour approfondir notre étude, des techniques ont été utilisées pour évaluer le SCI et le manuel existant. Cette évaluation a dégagé les forces et les faiblesses du SCI, dans un premier temps et les atouts et les déficiences du manuel, dans un second temps. A la suite de cette analyse, des recommandations ont été formulées pour améliorer le SCI et le manuel de procédures existant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6 : PROPOSITION D'UN MODELE DE MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

Dans le chapitre précédent, nous avons fait l'état des lieux et effectué le diagnostic du SCI et du manuel de procédures administratives et financières existant. De cette analyse ont découlé des recommandations qui feront l'objet de ce chapitre.

A cet effet, nous présenterons, en nous basant sur les recommandations, un nouveau manuel de procédures administratives et financières et les mesures d'accompagnement à établir pour garantir la qualité du dit manuel.

### 6.1. Présentation du manuel de procédures administratives et financières proposé

Pour une bonne présentation du manuel, nous avons, dans un premier temps, déterminé les index, en utilisant la formule alphanumérique suivante :

	Administrative	Financière
Procédure	ADM	FIN
Sous-procédure	ADM-1	FIN-1
Processus	ADM-11	FIN-11

Dans un second temps, comme l'indique la figure N°6, pour l'en-tête de chaque page, nous aurons le nom de l'entreprise à gauche. Le titre du document, le nom de la procédure, le nom de la sous-procédure et le nom du processus seront au centre. A droite, nous aurons le numéro de la page, l'index, la date de la rédaction et la date de la dernière mise à jour.

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-11	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	GESTION DU PERSONNEL		
	RECRUTEMENT		

Le Manuel de procédures administratives et financières proposé comprend trois parties :

➤ Description du manuel

Cette première partie présente l'objectif et les conditions de mise à jour du manuel. Celle-ci est structurée de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter à l'évolution tant de l'organisation du Bureau de Dakar que des procédures formalisées (Voir annexe N° 14).

➤ Présentation de Planet Rating

La deuxième partie du manuel présente Planet Rating dans son ensemble et le Bureau de Dakar en particulier en décrivant ses objectifs et ses cadres institutionnel et organique (Voir annexe N° 15 et 16).

➤ Description des procédures administratives et financières

La troisième partie décrit les procédures administratives et financières avec une description détaillée des différentes étapes des processus.

Pour chaque description de procédure, six points, essentiellement, seront mentionnés, à savoir :

- L'objet du processus

L'objet du processus renseigne sur l'utilité de la procédure auquel il se rapporte.

- Le champ d'application du processus

Le champ d'application du processus renseigne sur la fréquence d'application de la procédure auquel il est lié, rappelle l'objet de cette procédure et identifie ses bénéficiaires.

- Les règles de gestion

Les règles de gestion regroupent l'ensemble des principes devant être appliqués pour la bonne exécution de la dite procédure.

- Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne de chaque procédure adapteront les principes du contrôle interne à savoir la définition des fonctions, la séparation des fonctions, l'enregistrement correct et sans délai des opérations et la protection matérielle et juridique aux composantes de des processus de la dite procédures.

- La liste des processus

Il s'agit à ce niveau d'énumérer les différents processus.

- La description des processus

Il faut identifier les personnes, les différentes tâches et les documents intervenant à chaque niveau du processus.

Dans la suite de notre travail, nous présenterons uniquement le processus de rémunération de la procédure administrative et le processus approvisionnement de la caisse de la procédure financière. Les détails de ces processus seront insérés dans les annexes 16 et 17.

Par ailleurs, une présentation de chaque sous procédures et de chaque processus administratifs sera pour chaque procédures administratives

### 6.1.1. Description des procédures administratives

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM	PAGE N°
	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	REDIGE	REVISE
	Index des sous procédures	EN XXX	EN XXX

SOUS PROCEDURES	INDEX
GESTION DU PERSONNEL (prestataire de service)	ADM-1
GESTION DES ACHATS	ADM-2
GESTION DES COURRIERS	ADM-3
SUIVI DES IMMOBILISATIONS	ADM-4
GESTION DES MISSIONS	ADM-5

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-1	PAGE N°
	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	REDIGE	REVISE
	Gestion du personnel	EN XXX	EN XXX
	Index des processus		

PROCESSUS	INDEX
RECRUTEMENT	ADM-11
ABSENCE	ADM-12
RUPTURE DU CONTRAT	ADM-13
REMUNERATION	ADM-14
EVALUATION DU PERSONNEL	ADM-15

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-14	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE	REDIGE	REVISE
	Gestion du personnel	EN XXX	EN XXX
	Rémunérations		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'Assistant Manager	<p><u>AU plus tard le 20 du mois</u></p> <p><u>PREPARATION DE LA PAYE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>consulte l'état des prestations à payer,</li> <li>rassemble les éléments nécessaires pour les paiements du mois (sommes dues, sommes à prélever, sommes à payer, etc.).</li> </ol>	Etat des prestations à payer
L'Assistant Manager	<p><u>CALCUL ET EDITION DES DOCUMENTS DE PAYE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>saisit les éléments de paye,</li> <li>édite l'état des paiements du mois,</li> <li>crée les chèques ou remplit les ordres de virement,</li> <li>les envoie au Directeur Régional ou à son remplaçant direct.</li> </ol>	Etat des paiements, chèques, ordres de paiement
Le Directeur Régional ou son remplaçant direct	<p><u>CONTROLE DES DOCUMENTS DE PAYE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>contrôle et émarge les états de virement,</li> <li>contrôle et signe les chèques et les ordres de virement,</li> <li>les transmet au personnel affecté à la gestion administrative.</li> </ol>	Etat des paiements, chèques, ordres de paiement

L'Assistant Manager	<p><u>ENREGISTREMENT DES DONNEES SUR LA PAIE</u></p> <p>10. enregistrement des chèques et des ordres de virements. (identité du bénéficiaire, numéro du chèque, motif de la dépense et montant)</p>	Logiciel de paye, Etat des paiements, chèques, ordres de paiement
L'Assistant Manager	<p><u>REMISE DES CHEQUES ET DES ORDRES DE VIREMENT</u></p> <p>1. enregistre les copies des ordres de paiement dans le brouillard,                  2. remet les chèques aux bénéficiaires contre signature des bordereaux,                  3. dépose les ordres de virement à la banque,                  4. fait émarger les agents sur les documents de paye,                  5. classe le second exemplaire des documents de paye.</p>	Logiciel de paye, Etat des paiements, chèques, ordres de paiement
L'Assistant Manager	<p><u>PAIEMENT PAR LA CAISSE</u></p> <p>6. approvisionne la caisse,                  7. paie les agents,                  8. fait émarger les agents payés sur les états et les documents de paye,                  9. remet un exemplaire du document de paye à chaque agent,                  10. classe le second exemplaire des documents de paye.</p>	Etat de la paye bordereau de remise d'argent

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-2	PAGE N°
	PROCEDURES ADMINISTRATIVES	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion des achats		
	Index des processus		

PROCESSUS	INDEX
TRAITEMENT DE LA DEMANDE D'ACHAT	ADM-21
SUIVI DE LA COMMANDE	ADM-22
RECEPTION DE LA COMMANDE	ADM-23
TRAITEMENT DE LA FACTURE	ADM-24
TRAITEMENT DES FACTURES D'INSTALLATION, D'ENTRETIEN OU DE REPARATION	ADM-25

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-21	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion des achats		
	Traitement de la demande d'achat		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
Le demandeur	<u>EXPRESSION DU BESOIN</u>  1. émet le besoin, 2. le fait savoir à l'Assistant au moyen d'une demande de sortie de stock en précisant la description de l'article qu'il désire et la quantité voulue.	Documents de demande d'achat

<p>L'Assistant Manager</p>	<p><u>TRAITEMENT DE L'EXPRESSION DU BESOIN</u></p> <p>3. vérifie l'existence de l'article recherché,</p> <p><u>ARTICLES EN STOCK</u></p> <p>4. livre l'article au demandeur contre signature de la décharge de livraison,</p> <p>5. constate une sortie de stock,</p> <p><u>ARTICLES A ACHETER</u></p> <p>6. prend la liste des fournisseurs,</p> <p>7. les contacte pour demander le prix de l'article, une facture pro forma et réserver l'article,</p> <p>8. remplit la demande d'achat,</p> <p>9. signe la demande d'achat,</p> <p>10. la transmet au Directeur ou à son remplaçant direct avec les factures pro forma obtenues.</p>	<p>Documents de demande d'achat, liste des fournisseurs</p>
<p>Le Directeur Régional ou son remplaçant direct</p>	<p><u>VALIDATION DE LA DEMANDE D'ACHAT</u></p> <p>11. approuve la demande d'achat,</p> <p>12. signe la demande d'achat,</p> <p>13. approuve le choix du fournisseur,</p> <p>14. renvoie les documents à l'Assistant.</p>	<p>Documents de demande d'achat, liste des fournisseurs</p>
<p>L'Assistant Manager</p>	<p><u>TRAITEMENT DE LA DEMANDE D'ACHAT</u></p> <p>15. remplit le bon de commande,</p> <p>16. émet le chèque ou édite l'autorisation de décaissement,</p> <p>17. les transmet au Directeur ou à son remplaçant en y joignant le dossier de la demande d'achat.</p>	<p>Bon de commande, chèque, documents des autorisations de décaissement, documents de la demande d'achat</p>

<p>Le Directeur Régional ou son remplaçant direct</p>	<p><u>SIGNATURES DES DOCUMENTS DE LA DEPENSE D'ACHAT</u></p> <p>18. signe le bon de commande, le chèque ou l'autorisation de décaissement, 19. les retransmet à l'Assistant.</p>	<p>Bon de commande, chèque, documents des autorisations de décaissement, documents de la demande d'achat</p>
<p>L'Assistant Manager</p>	<p><u>LANCEMENT DE LA COMMANDE</u></p> <p>20. rappelle le fournisseur choisi, 21. fait la commande, 22. classe le dossier de la demande d'achat.</p>	<p>Liste des fournisseurs</p>

<p>PLANET RATING BUREAU DE DAKAR</p>	<p>MANUEL DE PROCEDURES</p>	<p>ADM-22</p>	<p>PAGE N°</p>
	<p>PROCEDURE ADMINISTRATIVE</p>	<p>REDIGE</p>	<p>REVISE</p>
	<p>Gestion des achats</p>	<p>EN XXX</p>	<p>EN XXX</p>
	<p>Suivi des commandes</p>		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
<p>L'Assistant Manager</p>	<p><u>REDACTION DE LA LETTRE DE RELANCE</u></p> <p>1. recense les livraisons en retard, 2. répertorie les fournisseurs, 3. établit la liste des fournisseurs au Directeur Régional ou à son remplaçant, 4. Rédige le projet de lettre de relance, 5. transmet au Directeur Régional ou à son remplaçant les documents de relance.</p>	<p>Liste des fournisseurs, lettre de relance</p>

Le Directeur Régional ou son remplaçant direct	<p align="center"><u>SIGNATURE DE LA LETTRE DE RELANCE</u></p> 6. vise la lettre de relance s'il n'y a pas de corrections à effectuer, 7. retourne la lettre au personnel affecté à la gestion administrative.	Lettre de relance
L'Assistant Manager	<p align="center"><u>ENVOI DE LA LETTRE DE RELANCE</u></p> 8. appose le cachet de la société, 9. expédie le courrier, 10. conserve une copie signée par le Directeur ou son remplaçant dans les archives,	Lettre de relance

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-23	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE	REDIGE	REVISE
	Gestion des achats	EN XXX	EN XXX
	Réception de la commande		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'Assistant Manager	<p align="center"><u>CONTROLE ET APPROBATION DE LA LIVRAISON</u></p> 1. vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur le B/L du fournisseur, 2. effectue un contrôle physique des articles livrés par comptage des quantités livrées et les rapproche des quantités portées sur le B/L, 3. vérifie que les articles livrés sont ceux qui ont été commandés (quantitativement et qualitativement) et qui figurent sur le B/C signe le B/L du fournisseur,	B/L, B/C

	<p>4. établit un bon de réception en deux (2) exemplaires, un exemplaire pour le fournisseur, un exemplaire à joindre à la facture</p> <p>5. met à jour le registre des commandes en enregistrant la livraison : la date de livraison, le N° du B/L,</p> <p>6. procède à un contrôle physique systématique ou par sondage de la livraison pour se faire une opinion de la facture reçue.</p>	
L'Assistant Manager	<p><u>LIVRAISON AU DEMANDEUR</u></p> <p>7. prépare un B/L interne et le vise,</p> <p>8. livre les articles au bénéficiaire contre décharge du B/L interne,</p> <p>9. transmet au Directeur Régional ou à son remplaçant direct le B/C, le B/L du fournisseur et le B/L interne pour contrôle.</p>	B/L, B/C
Le Directeur Régional ou son remplaçant direct	<p><u>VERIFICATION EFFECTUEE PAR LE DIRECTEUR OU SON REMPLACANT</u></p> <p>10. fait un rapprochement entre B/C et B/L afin de s'assurer que les articles commandés ont été réceptionnés et que les quantités livrées aux bénéficiaires ou mises en stock correspondent aux quantités réceptionnées par L'Assistant Manager,</p> <p>11. transmet les documents au personnel affecté à la gestion administrative pour classement.</p>	B/C, B/L
L'Assistant Manager	<p><u>CLASSEMENT DES DOCUMENTS</u></p> <p>12. classe le B/L fournisseur, le B/L interne, le B/C et le Bon de Réception dans le dossier du Fournisseurs.</p>	B/C, B/L

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-24	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion des achats		
	Réception de la commande		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'Assistant Manager	<p><u>ENREGISTREMENT DE LA FACTURE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reçoit la facture,</li> <li>2. l'enregistre dans le registre des factures,</li> <li>3. appose le cachet « COURRIER ARRIVEE » avec la date d'arrivée,</li> <li>4. appose le cachet « COPIE.» sur les autres exemplaires (pas sur l'original),</li> <li>5. établit une fiche qui présente les factures par catégorie (fournisseur, prestataire de service) aussi celles destinées et celles non destinées au Bureau de Dakar,</li> <li>6. transmet le dossier complet au Directeur Régional ou à son remplaçant.</li> </ol>	Factures d'achat, états des factures à régler.
Le Directeur Régional ou son remplaçant direct	<p><u>CERTIFICATION ET CLASSEMENT DU DOSSIER</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. vérifie chaque élément du dossier et leur authenticité,</li> <li>8. vise les factures conformes et met la mention « REJET » sur celle à corriger ou à renvoyer aux fournisseurs ou aux prestataires de services,</li> <li>9. transmet les documents au personnel affecté à la gestion administrative,</li> </ol>	Les factures d'achat
L'Assistant		Les factures

Manager	<p>10. classe les factures visées dans le classeur « FACTURES A PAYER »,</p> <p>11. rappelle les fournisseurs et les prestataires dont les factures ne sont pas conformes,</p> <p>12. attend les échéances pour lancer le processus de règlement des factures.</p>	d'achat
---------	--	---------

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-25	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE		
	Gestion des achats	REDIGE	REVISE
	Traitement d'une facture d'installation, d'entretien ou de réparation	EN XXX	EN XXX

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'utilisateur	<p><u>PREPARATION DE LA DEMANDE D'ACHAT</u></p> <p>1. prépare la demande d'achat en décrivant les travaux demandés,</p> <p>2. la transmet avec la facture pro format à l'Assistant.</p>	D/A
L'Assistant Manager	<p><u>ETUDE DE LA DEMANDE D'ACHAT</u></p> <p>3. vérifie chaque élément du dossier et complète éventuellement les informations,</p> <p>4. recherche dans la liste des fournisseurs ou des prestataires de services ceux qui peuvent satisfaire le besoin. Sinon met à jour son fichier,</p> <p>5. les contacte pour obtenir des factures pro forma,</p> <p>6. transmet le dossier complet au Directeur Régional ou à son remplaçant direct intégrant les factures pro forma et l'autorisation de dépense.</p>	D/A, liste des prestataires de services, facture pro forma

<p>Le Directeur Régional ou son remplaçant direct</p>	<p><u>AUTORISATION DE LA DEPENSE</u></p> <p>7. contrôle les éléments du dossier,              8. choisit un des fournisseurs,              9. vise les documents et signe l'autorisation de dépense,              10. transmet le dossier à la personne chargée de cette tâche.</p>	<p>D/A, liste des prestataires de services, facture pro forma</p>
<p>L'Assistant Manager</p>	<p><u>LANCEMENT DE LA COMMANDE</u></p> <p>11. appelle le fournisseur choisi et lance la commande,              12. informe l'utilisateur de la date de début des travaux,              13. classe les documents.</p>	<p>D/A, liste des prestataires de services, facture pro forma</p>

<p>PLANET RATING BUREAU DE DAKAR</p>	<p>MANUEL DE PROCEDURES</p>	<p>ADM-5</p>	<p>PAGE N°</p>
	<p>PROCEDURE ADMINISTRATIVE</p>	<p>REDIGE EN XXX</p>	<p>REVISE EN XXX</p>
	<p>Gestion de l'organisation des missions</p>		
	<p>Index des processus</p>		

<p>PROCESSUS</p>	<p>INDEX</p>
<p>ORGANISATION LOGISTIQUE DE LA MISSION</p>	<p>ADM-51</p>
<p>PREPARATION ET FINALISATION DES RAPPORTS DE NOTATION</p>	<p>ADM-52</p>

<p>PLANET RATING BUREAU DE DAKAR</p>	<p>MANUEL DE PROCEDURES</p>	<p>ADM-51</p>	<p>PAGE N°</p>
	<p>PROCEDURE ADMINISTRATIVE</p>	<p>REDIGE EN XXX</p>	<p>REVISE EN XXX</p>
	<p>Gestion de l'organisation des missions</p>		
	<p>Organisation logistique de la mission</p>		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'Assistant Manager	<p><u>ETABLISSEMENT DES CONTRATS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. remplit les Propositions Techniques et Financières avec les données sur le MIX Market ou sur le site internet de l'institution à noter,</li> <li>2. renseigne la Proposition Technique et Financière sur le type et le montant de l'évaluation,</li> <li>3. rédige le contrat avec les informations collectées dans la Proposition Technique et Financière,</li> <li>4. transmet le dossier à l'analyste chargé de la mission.</li> </ol>	PTF, Mix Market
L'Assistant Manager	<p><u>CHOIX DE LA COMPAGNIE DE TRANSPORT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. consulte la liste des prestataires de services pouvant satisfaire le besoin,</li> <li>6. les appelle pour avoir le prix du billet et faire la réservation,</li> <li>7. rend compte des démarches à l'analyste,</li> </ol>	Liste des prestataires de service, billet électronique
L'Analyste	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. confirme au personnel affecté à la gestion administrative la réalisation de la mission,</li> </ol>	
L'Assistant Manager	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. rappelle l'agence choisie et achète le billet,</li> <li>10. demande que le billet lui soit envoyé si possible sous format électronique.</li> </ol>	
L'Assistant Manager	<p><u>ETABLISSEMENT DU BUDGET DE LA MISSION</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. renseigne le fichier « Budget de mission »,</li> <li>12. l'envoie à l'Analyste pour confirmation,</li> <li>13. enregistre le budget dans le dossier de l'Analyste.</li> </ol>	Budget mission

L'Assistant Manager	<p align="center"><u>CLASSEMENT DES JUSTIFICATIFS DE LA MISSION</u></p> <p>14. classe les justificatifs de la mission chronologiquement à la fin de la mission,</p> <p>15. les scanne,</p> <p>16. renseigne le fichier « Justifs de dépense mission »,</p> <p>17. les transfère à l'Analyste,</p> <p>18. envoie le dossier complet au personnel affecté à la gestion administrative au Siège après validation,</p> <p>19. range spécialement les justificatifs de la mission du Directeur Régional dans son classeur.</p>	JDD de la mission
---------------------	---	-------------------

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	ADM-52	PAGE N°
	PROCEDURE ADMINISTRATIVE		
	Gestion de l'organisation des missions	REDIGE	REVISE
	Préparation et finalisation des rapports de notation	EN XXX	EN XXX

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
L'Assistant Manager	<p align="center"><u>COLLECTE DES DONNEES ET REDACTION DES PARAGRAPHS DU RAPPORT PROVISOIRE</u></p> <p>1. remplit certaines parties du logiciel d'évaluation,</p> <p>2. analyse le secteur de la microfinance et l'environnement socio économique du pays où la mission a été réalisée,</p> <p>3. relit minutieusement le rapport provisoire et présente ses observations à l'Analyste.</p>	Logiciel d'évaluation, rapport de la mission, internet

### 6.1.2. Description de la procédure financière

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Index des sous procédures		

SOUS PROCEDURES	INDEX
GESTION DES DEPENSES PRE-FINANCEES	FIN-1
GESTION BUDGETAIRE	FIN-2
GESTION DE LA TRESORERIE	FIN-3

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-2	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion budgétaire		
	Index des processus		

PROCESSUS	INDEX
SUIVI BUDGETAIRE	FIN-21

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-21	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion budgétaire		
	Suivi budgétaire		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
Le personnel affecté à la gestion financière	<u>EDITION ET VALIDATION DES TABLEAUX DE BORD</u> 1. regroupe des informations financières, 2. édite les tableaux de bord analytiques et budgétaires, 3. les transmet au Directeur Régional et à son remplaçant direct, 4. contrôle des indicateurs et des résultats, 5. validation du modèle.	Tableau de bord analytique et budgétaire
		Tableau de bord analytique et budgétaire
Directeur Régional et de son remplaçant direct	<u>REDACTION ET VALIDATION DU RAPPORT FINANCIER</u> 6. collecte des informations financières, 7. rédige le rapport financier, 8. le transmet au Directeur Régional et à son remplaçant direct, 9. vérifie les informations inscrites dans le rapport, 10. valide le rapport, 11. le transmet au personnel affecté à la gestion financière pour conservation.	Internet, rapport financier
Le personnel affecté à la gestion financière		Rapport financier
Directeur Régional et de son remplaçant direct		

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-3	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
	Gestion de la trésorerie		
	Index des processus		

PROCESSUS	INDEX
GESTION DU COMPTE BANCAIRE	FIN-31
GESTION DE LA CAISSE	FIN-32
APPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE	FIN-33
REGLEMENT DES FACTURES PAR BANQUE	FIN-34
REGLEMENT DES FACTURES PAR CAISSE	FIN-35
AVANCE DE FONDS	FIN-36

PLANET RATING BUREAU DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-33	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE	REVISE
	Gestion de la trésorerie	EN XXX	EN XXX
	Approvisionnement de la caisse		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>ARRETE DE LA CAISSE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>arrête la caisse,</li> <li>fait l'inventaire de la caisse,</li> <li>remplit la fiche d'arrêté de caisse,</li> <li>calcule la différence entre le solde théorique et le solde en caisse et l'inscrit sur la fiche,</li> <li>La différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que la caisse soit exacte. En cas d'écart, les justifications doivent être fournies,</li> <li>établit l'état des échéanciers,</li> <li>transmet l'arrêté de caisse, la fiche d'inventaire de la caisse et l'état des échéanciers au Directeur Régional ou à son remplaçant direct.</li> </ol>	Fiche d'arrêté de la caisse, état des échéanciers

<p>Le Directeur Régional ou à son remplaçant</p>	<p><u>CONTROLE DE LA CAISSE</u></p> <p>8. fait le rapprochement entre l'arrêté de caisse, la fiche d'inventaire et l'état des échéanciers,            9. procède au contrôle physique si possible,            10. valide l'arrêté en signant la fiche d'arrêté,            11. transmet le dossier au personnel affecté à la gestion financière.</p>	<p>Etat des échéanciers, fiche d'arrêté de la caisse</p>
<p>Le personnel affecté à la gestion financière</p>	<p><u>ETABLISSEMENT DU CHEQUE</u></p> <p>12. établit le chèque,            13. transmet le dossier avec le chèque au Directeur Régional ou à son remplaçant.</p>	<p>Chèque, Factures et bon de caisse, chèque</p>
<p>Le Directeur Régional ou à son remplaçant</p>	<p><u>SIGNATURE DU CHEQUE</u></p> <p>14. vérifie la cohérence du montant du chèque avec les pièces du dossier,            15. signe le chèque après vérification des éléments essentiels du chèque,            16. transmet les dossiers au personnel affecté à la gestion financière.</p>	<p>Chèque, Factures et bon de caisse, chèque</p>
<p>Le personnel affecté à la gestion financière</p>	<p><u>ENCAISSEMENT ET ENREGISTREMENT DE L'APPROVISIONNEMENT</u></p> <p>17. enregistre le chèque dans le logiciel,            18. encaisse le chèque,            19. enregistre la dépense dans le logiciel,            20. détermine le solde final de la caisse,            21. classe les pièces justificatives de la dépense dans le chrono « BANQUE » et « CAISSE ».</p>	<p>Dossier de demande de fonds, bon de caisse, chèque</p>

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-34	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE	REVISE
	Gestion de la trésorerie	EN XXX	EN XXX
	Règlement des factures par banque		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>POINT DES FACTURES EN INSTANCE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. regroupe les factures à régler,</li> <li>2. constitue un dossier pour chaque facture (factures, B/C, B/L,...),</li> <li>3. établit l'état des échéanciers,</li> <li>4. transmet les dossiers complets au Directeur Régional ou à son remplaçant,</li> </ol>	Dossiers des Factures à régler, état des échéanciers
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<p><u>CHOIX DES FACTURES A REGLER</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. fait le rapprochement entre les dossiers des factures et l'état des échéanciers,</li> <li>6. décide des factures à mettre en paiement en tenant compte du solde du compte bancaire et de la date de réception de la facture,</li> <li>7. vise les factures éligibles au paiement,</li> <li>8. transmet les dossiers au personnel affecté à la gestion financière.</li> </ol>	Dossiers des Factures à régler, état des échéanciers
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>ETABLISSEMENT DE L'ORDRE DE PAIEMENT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. regroupe les factures par fournisseur,</li> <li>10. établit un ordre de paiement au nom de chaque fournisseur,</li> <li>11. émet les chèques par fournisseur,</li> </ol>	Factures et bon de caisse, chèque

	<p>12. transmet la facture, l'ordre de paiement et les chèques au Directeur Régional ou à son remplaçant,</p> <p>13. transmet le dossier avec le bon de caisse au Directeur Régional ou à son remplaçant.</p>	
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<p><u>SIGNATURES DES ORDRES DE PAIEMENT ET DES CHEQUES</u></p> <p>14. vérifie la cohérence des montants des factures des ordres de paiement et des chèques correspondants,</p> <p>15. vérifie les éléments essentiels des ordres de paiement et des chèques (montant, nom du bénéficiaire, objet du décaissement, ...),</p> <p>16. signe les ordres de paiement et les chèques,</p> <p>17. transmet les dossiers au personnel affecté à la gestion financière.</p>	<p>Ordre de paiement, Factures et bon de caisse, chèque</p>
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>PAIEMENT DES FOURNISSEURS</u></p> <p>18. enregistre les chèques dans le logiciel,</p> <p>19. prépare les bordereaux de remise de chèque,</p> <p>20. paie les fournisseurs contre décharge des bordereaux de remise de chèques,</p> <p>21. enregistre la dépense dans le logiciel,</p> <p>22. appose le cachet « PAYE » sur les factures réglées et mentionne sur les factures les dates de paiement, les références des chèques,</p> <p>23. classe les factures réglées avec les pièces justificatives dans le chrono « BANQUE ».</p>	<p>Dossier de demande de fonds, bon de caisse, chèque</p>

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-35	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE	REVISE
	Gestion de la trésorerie	EN XXX	EN XXX
	Règlement des factures par caisse		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
	<u>REGROUPEMENT DES FACTURES A REGLER</u>	
Le personnel affecté à la gestion financière	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. regroupe les factures à régler,</li> <li>2. établit l'état des échéanciers,</li> <li>3. transmet le dossier complet au Directeur Régional ou à son remplaçant.</li> </ol>	Factures à régler, état des échéanciers
	<u>CONTROLE DES FACTURES</u>	
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. fait le rapprochement entre les factures et l'état des échéanciers,</li> <li>5. vise les factures et l'état des échéanciers,</li> <li>6. transmet le dossier au personnel affecté à la gestion financière.</li> </ol>	Factures à régler, état des échéanciers
	<u>PAIEMENT DES FOURNISSEURS</u>	
Le personnel affecté à la gestion financière	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. prépare le bon de caisse,</li> <li>8. transmet le dossier avec le bon de caisse au Directeur Régional ou à son remplaçant,</li> <li>9. vérifie les éléments du dossier,</li> <li>10. vise le bon de caisse,</li> </ol>	Factures et bon de caisse, chèque
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. transmet le dossier complet au personnel affecté à la gestion financière,</li> <li>12. paye les fournisseurs contre acquittement des factures,</li> <li>13. appose le cachet « PAYE » sur les factures,</li> </ol>	Dossier de demande de fonds, bon de caisse, chèque
Le personnel affecté à la gestion financière	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. signe le bon de caisse,</li> <li>15. enregistre le paiement dans le logiciel,</li> <li>16. classe les factures dans le chrono « CAISSE ».</li> </ol>	Logiciel, factures Bon de caisse

PLANET RATING BUREAU DE DAKAR	MANUEL DE PROCEDURES	FIN-36	PAGE N°
	PROCEDURE FINANCIERE	REDIGE	REVISE
	Gestion de la trésorerie	EN XXX	EN XXX
	Avance de fonds		

INTERVENANTS	DESCRIPTION DES PROCESSUS	DOCUMENTS ET LOGICIEL
Le demandeur	<p><u>ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITE ET DU BUDGET</u></p> <p>1. Transmet un programme d'activité et le budget correspondant au Directeur Régional ou à son remplaçant.</p>	Dossier du Programme d'activité
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<p><u>APPROBATION DE L'ACTIVITE</u></p> <p>2. vérifie la nécessité de l'exécution de l'activité, 3. approuve l'activité et son budget, 4. transmet le dossier au personnel affecté à la gestion financière.</p>	Dossier du Programme d'activité
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>ETUDE DU DOSSIER ET MISE A DISPOSITION DES FONDS</u></p> <p>5. prépare le bon de caisse ou le chèque, 6. transmet le dossier avec le bon de caisse ou le chèque au Directeur Régional ou à son remplaçant,</p>	Dossier de demande de fonds, bon de caisse, chèque
Le Directeur Régional ou à son remplaçant	<p>7. vérifie les éléments du dossier, 8. vise le bon de caisse ou signe le chèque, 9. transmet le dossier complet au personnel affecté à la gestion financière,</p>	Dossier de demande de fonds, bon de caisse, chèque
Le personnel affecté à la gestion financière	<p>10. classe le dossier complet dans son chrono,</p>	Bon de caisse, Bordereau de remise de

	<p>11. signe le bon de caisse,</p> <p>12. décaisse la somme ou remet le chèque contre signature du bon de caisse ou décharge du bordereau de remise de chèque,</p> <p>13. classe le bon de caisse ou le bordereau de remise de chèque dans leur chrono respectif,</p> <p>14. débite le compte du bénéficiaire.</p>	chèque
Le bénéficiaire	<p><u>JUSTIFICATION DES DEPENSES</u></p> <p>15. Présente au personnel affecté à la gestion financière les pièces justificatives des dépenses effectuées,</p> <p>16. reverse le reliquat éventuel contre un reçu délivré par Le personnel affecté à la gestion financière.</p>	JDD
Le personnel affecté à la gestion financière	<p><u>SOLDE DU COMPTE DU BENEFICIAIRE</u></p> <p>17. solde le compte du bénéficiaire,</p> <p>18. enregistre la dépense,</p> <p>19. scanne les pièces justificatives,</p> <p>20. les enregistre dans la base de données,</p> <p>21. les classe physiquement dans le chrono pièces justificatives de la caisse.</p>	Logiciel JDD

## 6.2. Recommandations

Les mesures d'accompagnement garantissant la qualité du Manuel de procédures proposé sont de trois ordres :

- la réalisation de certaines tâches touchant directement le Système de Contrôle Interne,
- la réalisation des tâches permettant une mise à jour du présent manuel,
- la réalisation d'activités ayant pour but de former L'Assistant Manager et financière du Bureau.

Pour rendre plus efficace le contrôle interne, il faudra établir par semaine l'état des obligations en mentionnant celles dont les échéances sont proches. Il faut aussi recenser les besoins de l'entreprise par semaine et les classer en fonction du critère d'importance ou d'urgence. Aussi, les dirigeants du Bureau gagneraient à déterminer des indicateurs de performance pour chaque processus et procéder à leur analyse périodique. En sus, il sera judicieux d'envisager une analyse approfondie du Système de Contrôle Interne.

S'agissant du manuel proposé, il faudra déterminer des échéances pour l'analyser de nouveau afin d'y intégrer :

- les éventuels changements dans la structure ou dans les activités de Planet Rating,
- les éventuelles modifications des systèmes et procédures dans le but de faire face aux situations nouvelles,
- les éventuels changements relatifs aux nouveaux textes et décrets concernant les lois et règles en vigueur en République du Sénégal.

La mise à jour du manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera éditée et conservée pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'un changement sera opéré.

Les Agents affectés à la gestion administrative et financière doivent bénéficier aussi de formation en vue d'adapter leur compétence à leur responsabilité. En effet, un manuel bien conçu mais mal utilisé n'atteint pas les objectifs d'efficacité du Système de Contrôle Interne.

Dans cette section, nous avons présenté le manuel de procédures regroupant les procédures administratives et financières que nous proposons à l'issue des analyses précédemment effectuées. La procédure administrative regroupe les sous-procédures de gestion du personnel, de gestion des achats, de gestion du courrier et de suivi des immobilisations. Quant à la procédure financière, elle a pour sous-procédures, les sous-procédures de gestion des dépenses pré financées, de gestion budgétaire, et de gestion de la trésorerie.

Chaque sous-procédure est composée de processus. Nous avons présenté les processus de recrutement et d'évaluation du personnel pour la sous-procédure de gestion du personnel et

les processus de règlement des factures par caisse pour la sous-procédure de gestion de la trésorerie.

Ce manuel proposé devrait intégrer l'essentiel des mesures correctives proposées par les utilisateurs du manuel, les dirigeants et par les membres de l'équipe de rédaction.

Après la revue de la littérature et la description des procédures, nous avons procédé à un diagnostic du Système de Contrôle Interne et du manuel de procédures administratives et financières existant. Ensuite, des recommandations ont été données et un manuel de procédures administratives et financières a été proposé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion de la deuxième partie**

Cette partie de l'étude n'est qu'un échantillon des travaux que ferait le groupe de travail mandaté pour l'élaboration du manuel de procédures. A ce niveau, l'attention des dirigeants doit porter sur la qualité du cahier des charges à présenter au groupe de travail. Ce cahier des charges sera pour l'équipe en charge de l'élaboration du manuel de procédures un sentier pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants de Planet Rating.

La qualité du manuel de procédures administratives et financières dépend alors de la qualité des informations collectées et de l'action conjointe des utilisateurs et des concepteurs du manuel lors de la rédaction de ce dernier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Les dirigeants du Bureau Régional Afrique de l'Ouest et Centrale de Planet Rating, pour atteindre leurs objectifs, ont mis en place plusieurs systèmes pour sécuriser leur patrimoine, renforcer leur image et contrôler chaque processus de l'entreprise. Durant notre étude, nous avons pu identifier des points forts à améliorer et des points faibles à corriger dans la gestion administrative et financière du Bureau.

Ne pouvant pas faire une analyse globale du Bureau et compte tenu du fait que le manuel de procédures est a priori le reflet de toute organisation, nous nous sommes focalisés sur le manuel de procédures administratives et financières du Bureau. A la suite de l'examen de ce manuel, nous nous sommes rendu compte certains éléments devant être dans le manuel n'y étaient pas.

La revue de littérature nous a permis de déterminer le modèle d'analyse et les techniques de collectes de données adéquats pour notre étude. Ainsi, pour obéir aux normes du SYSCOA, le manuel que nous avons proposé a intégré les éléments ci-après devant obligatoirement apparaître dans un manuel de procédures à savoir :

- la présentation de l'entreprise de ses visions et de ses objectifs ;
- la description détaillée des processus ;
- la présentation des documents essentiels à l'exécution des tâches.

L'étude d'élaboration d'un manuel ne s'arrête pas à la présentation du manuel à concevoir. Pour garantir la qualité du manuel, elle doit intégrer aussi les mesures d'accompagnement telles que la mise à jour du manuel et la formation du personnel utilisateur de ce dernier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Synthèse de la structure du manuel de procédures

### La synthèse de la structure du manuel de procédures

#### 1. L'introduction

L'introduction du manuel de procédures comprend :

- 1.1 La préface (signée d'une autorité suffisamment haut placée dans l'Organisation),
- 1.2 La présentation du service (création, mandat, organisation),
- 1.3 Le mode d'emploi du manuel,
- 1.4 Les modalités de mise à jour,
- 1.5 La date de la dernière mise à jour.

#### 2. Le corpus des procédures

Le corpus du manuel de procédures est l'ensemble des procédures décrites avec, **par procédure**,

**2.1 Une fiche de procédure** qui présente la procédure en renseignant les éléments suivants :

- Les objectifs ;
- Les caractéristiques ;
- Les définitions opératoires (éventuellement) ;
- L'historique ;
- Les centres opérationnels (services ou unités de production) concernés par la procédure.
- Les résultats attendus de l'application, de la procédure ;
- Les bases référentielles (référence des textes fondant les tâches) ;
- Le nom et la qualité du rédacteur de la procédure ;
- Le responsable d'application et de contrôle ;
- La date de rédaction de la procédure (elle est susceptible de mise à jour) ;
- Les recommandations à l'utilisateur ;
- La bibliographie (éventuellement).

**2.2 Une fiche de tâches**, fiche qui détaille les tâches élémentaires standardisées sous deux formes possibles mais exclusives l'une de l'autre :

- Narration ;
- Graphique avec deux blocs séparés mais complémentaires : un cartouche d'en-tête et le tableau à 3 colonnes (voir modèle joint).

Le corpus peut comporter plusieurs volumes.

#### 3. Les annexes

Les annexes du manuel de procédures comprennent les documents de référence avec les détails des informations sur l'entreprise notamment :

- 3.1 Les textes fondamentaux (lois, décrets, arrêtés, décisions, directives, circulaires, etc.),
- 3.2 La liste des procédures classées par ordre alphabétique ou par ordre de classement dans le manuel de procédures,
- 3.3 L'organigramme,
- 3.4 Les illustrations,
- 3.5 Les modèles,
- 3.6 Le glossaire définissant les termes techniques
- 3.7 Le sommaire du manuel de procédures, etc.

**Annexe 2 : Modèle de fiche de taches d'un manuel de procédures**

Modèle de fiche de tâches d'un manuel de procédures

Ministère de la santé	Service concerné (établissement public hospitalier)	N° ____ de la procédure
Périodicité : Selon le besoin	Intitulé de la procédure : <b>Rédaction d'un manuel de procédures</b>  <b>Le cartouche d'en tête</b>	Date : _____  Rédacteur : _____

Poste	Tâches*	Références
Secrétaire	1. 2.	Arrêté ____ Circulaire ____
Directeur général	1. 2.	Loi ____ Décret ____ Arrêté ____ Circulaire ____
Agent comptable	1. 2. 3.	Loi ____ Décret ____
Directeur général	1. 2. 3.	Loi ____ Décret ____
Régisseur de recettes	1. 2. 3.	Loi ____ Décret ____ Circulaire ____
Régisseur d'avances	1. 2. 3.	Loi ____ Décret ____ Circulaire ____
.....	1. 2. 3.	

**Annexe 3 : Questionnaires relatif au contrôle interne des processus administratifs et financiers**

- Les règles administratives et financières admises au Sénégal sont-elles appliquées avec bonne foi ?

.....

- Les principes financiers retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des comptes de gestion de l'entreprise ont-ils été formellement validés par la Direction Générale ?

.....

- La formation du résultat, de la situation financière et des annexes, sont-ils expliqués, analysés et commentés à chaque arrêté de comptes ?

.....

- Le Directeur Régional est-il régulièrement informé de la situation de la trésorerie ?

.....

- Les flux de trésorerie présentés au Directeur Régional intègrent-ils une analyse préalable ?

.....

**- Organisation financière**

- Le gestionnaire de la fonction financière a-t-il accès aux informations nécessaires à l'élaboration de ses comptes ?

.....

- Existe-t-il un manuel de procédures administratives et financières, précisant le traitement des opérations les plus importantes ?

.....

- Existe-t-il un manuel de procédures décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches administratives et financières, ainsi que les calendriers à respecter ?

.....

- Dans le cadre de la préparation des comptes, existe-t-il des procédures de diffusion visant à assurer leur prise en compte par la maison mère ?

.....

- Les responsables de l'établissement des comptes et de l'information financière ainsi que les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ?

.....

- Existe-t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction administration et financière ? Prend-il en considération les évolutions prévisibles ?

.....

#### - **Système d'information administratif et financier**

- Les procédures et les systèmes d'information sont-ils développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information financière ?

.....

- Les systèmes d'information relatifs à l'information financière font-ils l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société ?

.....

- La Direction Générale s'est-elle assuré que les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des comptes de gestion étaient respectées ?

.....

#### - **Identification et analyse des risques affectant l'information financière**

- Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?

.....

- Le dispositif de contrôle interne financier comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?

.....

**- Activité de contrôle**

- Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel de procédures administratives et financières est suivi dans la pratique ?
- .....

- Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des nouveaux problèmes, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de procédures administratives et financières ?
- .....

- L'activité de contrôle interne financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?
- .....

- Le dispositif de contrôle interne financier comporte-t-il des contrôles spécifiques aux points qui seraient identifiés comme sensibles ?
- .....

**- Communication administrative et financière**

- Existe-t-il un échéancier récapitulatif des obligations périodiques du Bureau en matière de communication financière ?
- .....

Si oui, cet échéancier précise-t-il :

- la nature et l'échéance de chaque obligation périodique,
  - les personnes responsables de leur établissement.
- .....

- Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?
- .....

**Annexe 4 : Questionnaire d'aide au diagnostic Qualité de la gestion administrative et financière**

**NATURE ET CONTENU DES ACTIVITES COUVERTES PAR LA GAF ?**

(Avez-vous une vision claire de votre rôle dans la Gestion Administrative et Financière (GAF)?

1. Parmi les activités suivantes, lesquelles considérez-vous appartenir à la GAF ? Oui Non

- gestion administrative & financière des opérations des achats
- .....
- gestion administrative & financière des ressources humaines
- .....
- gestion administrative & financière des opérations de R & D
- .....
- gestion administrative & financière des opérations de trésorerie
- .....
- gestion des référentiels comptables & règles de contrôle interne
- .....
- organisation / méthodes / système d'information comptable
- .....
- comptabilité générale & gestion des arrêtés périodiques
- .....
- conservation & protection des informations et documents
- .....
- gestion des relations avec les experts-comptables
- .....
- gestion juridique & fiscale et des relations avec les prestataires externes
- .....
- production des tableaux de bord
- .....
- production des états financiers
- .....
- production des documents fiscaux

.....  
- production des budgets et analyse des écarts

.....

### **POSITIONNEMENT DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE et FINANCIERE (FAF)**

(Votre organisation est elle bien définie?)

2. Y a-t-il un responsable qui coordonne l'ensemble des activités la FAF ?
3. Quel est le rattachement de ce responsable ? .....
4. Les missions du ou des responsables des activités de la FAF sont-elles formalisées ?
- 

### **PERENNITE DE L'ORGANISATION**

(Votre organisation est fragile car dépendant de quelques individualités ou non ?)

5. Les activités ci-dessus et modes opératoires sont ils formalisés ?
6. Y a-t-il des activités ci-dessus qui seraient bloquées en l'absence du titulaire ?
- Lesquelles .....

### **GESTION DU PERSONNEL**

(Le style de management améliore-t-il la motivation de tous les agents ?)

7. Y a-t-il une procédure effective d'entretien annuel ?
8. Y a-t-il des réunions de dialogue périodiques des cellules de travail ?

### **PERTINENCE, ADEQUATION DE L'INFORMATION AUX BESOINS**

(Etes-vous satisfait?)

9. Les informations que vous recevez dans l'exécution de vos tâches vous sont :
- Très utiles
- Moyen utiles
- Peu utiles
10. Lorsque vous demandez une information, celle ci est disponible :
- Souvent
- Quelques fois
- Jamais

### **PERIODICITE / DELAI DE PRODUCTION DES RESULTATS**

(Disposez-vous rapidement des informations de gestion ?)

11. Quelle est la périodicité de production des Compte de Gestion :

- Mois
- 3 mois
- 6 mois
- An

12. Quel délai est-il nécessaire pour disposer des résultats ?

- 5 jours
- 10 jours
- 15 jours
- 20 jours
- 30 jours
- + 30 jours

### CONFORMITE A LA REGLEMENTATION FISCALE ET SOCIALE

(Etes-vous confronté à des litiges ?)

13. Avez-vous eu des redressements fiscaux et sociaux dus à des dysfonctionnements ?
- 

### QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION

(Le SI est-il performant et sous contrôle ?)

14. Les activités clés de la FAF sont-elles informatisées (facturation, stock, ...) ?
15. Le paramétrage des applications est-il fait par les utilisateurs des logiciels de FAF ?
- 
16. Existe-il un manuel utilisateur à jour, décrivant la ou les applications ?

### SECURITE / CONTROLES INTERNES

(Avez-vous mis en place des contrôles internes efficaces ?)

17. Avez-vous constaté des dysfonctionnements en matière de contrôle interne
18. Pensez-vous que la séparation des tâches incompatibles est respectée ?

Lesquelles .....

19. Disposez-vous d'une procédure testée de reprise des activités après sinistre ?
20. Les pièces comptables sont-elles conservées et archivées en sécurité conformément à réglementation ?

21. Est-ce que vous procédez périodiquement à une analyse des comptes ?

22. Avez-vous des cas de double paiement des fournisseurs ?

23. Les rapprochements bancaires sont-ils approuvés par un responsable ?

#### **CAPACITE DE CREATIVITE DE LA FAF**

(La GAF est-elle en constante amélioration ?)

24. Pouvez-vous citer des exemples d'idées innovantes pour améliorer la GAF ?

Citez les exemples .....

.....

#### **CAPACITE D'ALERTE ET DE TRAITEMENT DES INCIDENTS**

(Votre dispositif permet-il de détecter et traiter les incidents ?)

25. Avez-vous eu des cas de dysfonctionnements importants dans la GAF découverts avec retard ?

Citez les exemples .....

.....

26. Existe-t-il des indicateurs de mesure de la qualité des informations reçues ?

27. Existe-t-il un comité qualité ?

#### **CAPACITE D'OPTIMISATION DES RESSOURCES FINANCIERES**

28. Considérez-vous que la GAF fait gagner de l'argent à l'entreprise ?

#### **PART DE MARCHE**

29. Comment pensez-vous vous situer par rapport à vos concurrents

Meilleur

Équivalent

Plus mauvais

## **Annexe 5 : Questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques**

### **- Principes généraux de gestion des risques**

• La société dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ?

.....

• La société a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?

.....

### **- Identification des principaux risques**

• Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la société? Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?

.....

### **- Analyse des principaux risques**

• Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?

.....

• L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la société ?

.....

• Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?

.....

### **- Procédures de gestion des principaux risques**

• Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la société ?

.....

• Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?

.....

• Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?

.....

• Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?

.....

• La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?

.....

• L'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?

.....

**- Surveillance des risques et des procédures de gestion des risques**

• L'entreprise communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :

- Sur ses facteurs de risques ?

- Sur les dispositifs de gestion des risques ?

- Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?

.....

• L'entreprise a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?

.....

• Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ?

.....

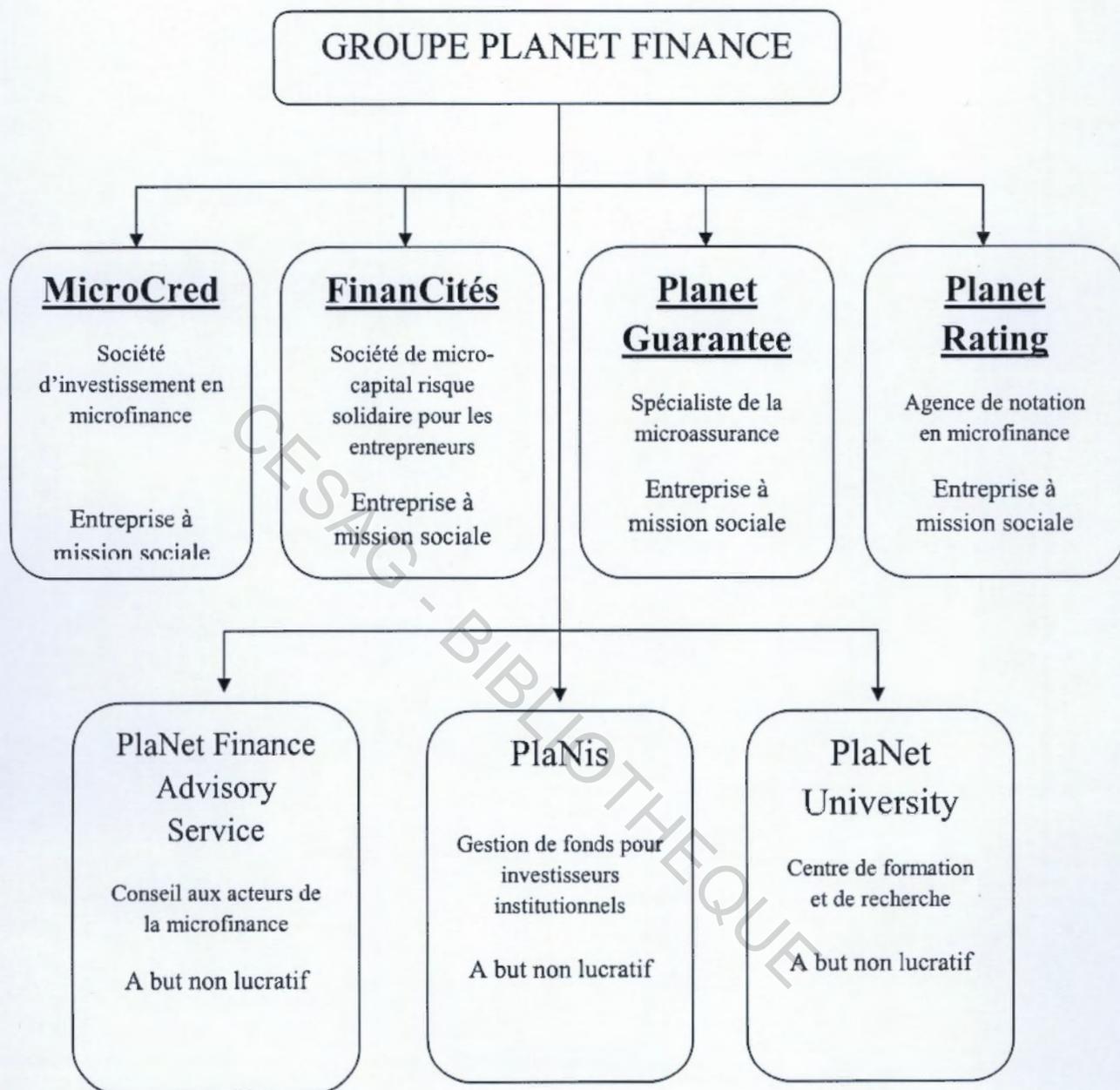
• Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la société, et de les corriger ?

.....

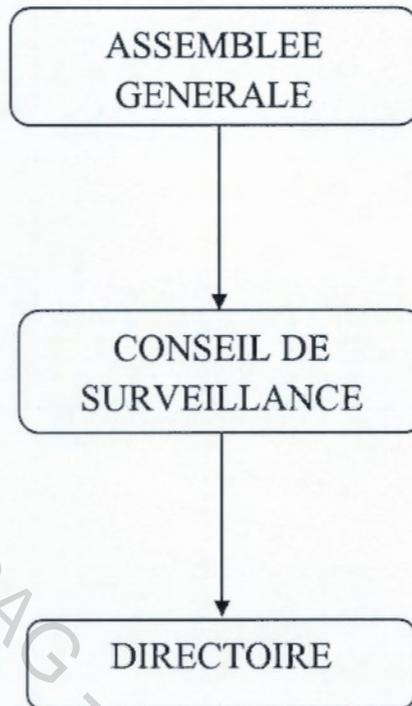
**Annexe 6 : Synthèse des questionnaires**

<i>Rubriques</i>	<i>Nombre de réponses</i>	<i>Nombre de réponses +</i>	<i>Nombre de réponses -</i>
<b>Satisfaction Client</b>			
Pertinence – adéquation Informations			
Périodicité, délai de production résultats			
Capacité de créativité de la FAF			
Capacité d'optimisation ressources fin			
<b>Maîtrise Processus</b>			
Qualité du système d'information			
Sécurité – contrôle internes			
Conformité à réglementation Fiscale			
Capacité d'alerte, traitement incidents			
<b>Maîtrise des risques</b>			
Qualité du SCI			
Activité de contrôle			
Identification des risques			
Gestion des risques			
<b>Management</b>			
Connaissance des activités de la FAF			
Position de la FAF			
Pérennité de l'organisation			
Gestion de personnel			
<b>Coûts</b>			
Coûts de la FAF			
<b>Total</b>			

**Annexe 7 : Organigramme du Groupe PlaNet Finance**

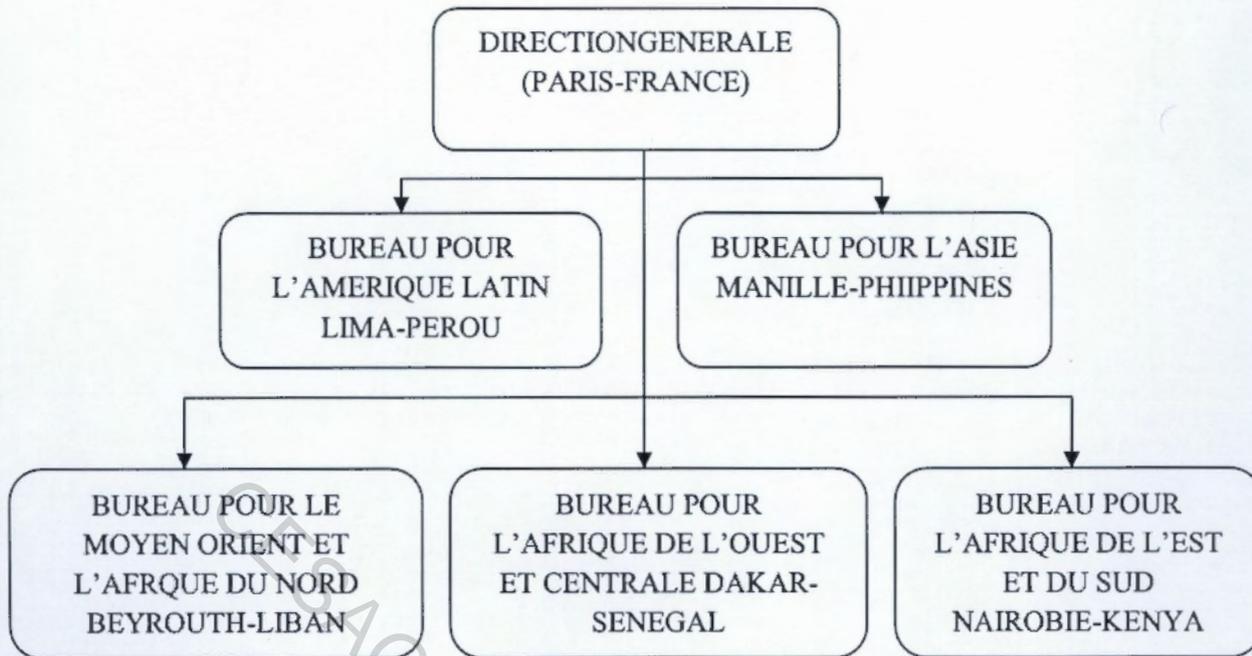


**Annexe 8 : Gouvernance de Planet Rating**

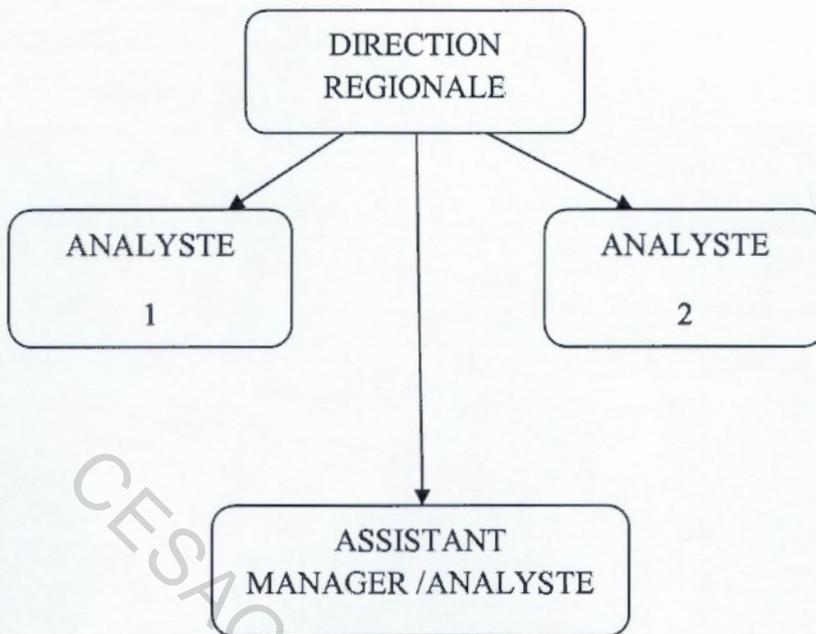


CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 9 : Organigramme de Planet Rating**



**Annexe 10 : Organigramme des bureaux régionaux**



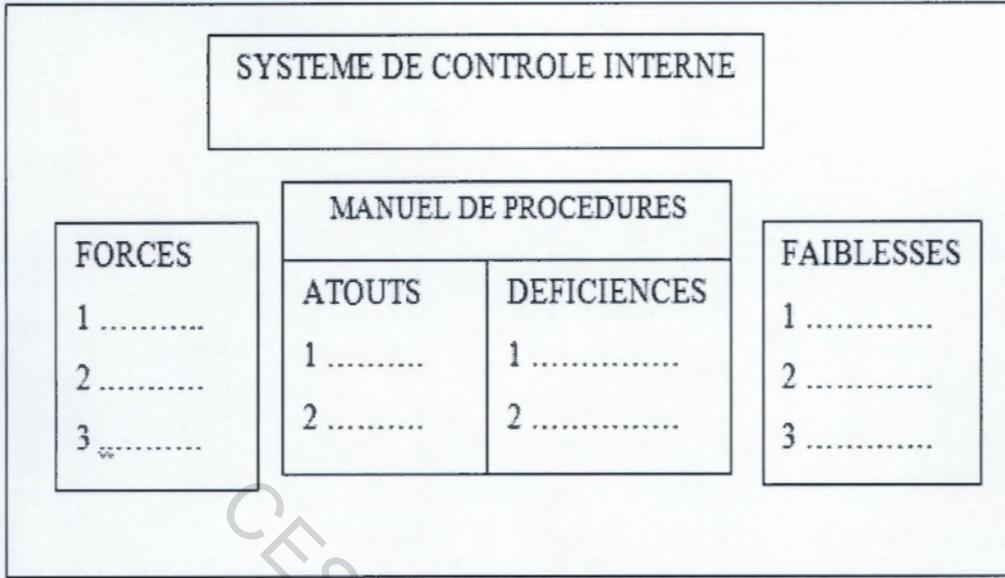
**Annexe 11 : Eléments de formalisation de l'American National Standards Institute (ANSI)**

ACTIVITE	DOCUMENTS	ENTREPOTS	DECISION	ATTENTE	AUTRES
<div data-bbox="84 384 317 515" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Activité Manuelle</div> <div data-bbox="109 553 317 749" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Activité Informatisée</div> <div data-bbox="99 768 375 911" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Activité humain-Machine</div> <div data-bbox="136 969 389 1153" style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Inspection</div>	<div data-bbox="509 394 706 526" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Documents</div>	<div data-bbox="774 394 1131 553" style="border: 1px solid black; transform: rotate(180deg); padding: 10px; text-align: center;">Entreposage</div> <div data-bbox="810 565 1089 697" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Entreposage informatique</div>	<div data-bbox="1176 394 1466 526" style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;">Décision</div>	<div data-bbox="1518 405 1721 536" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;">Attente</div>	<div data-bbox="1773 432 1964 495" style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Début/Fin</div> <div data-bbox="1798 553 1949 697" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Saut de page</div> <div data-bbox="1819 795 1929 817" style="text-align: center;">→</div>

**Annexe 12 : Schéma du manuel de procédures administratives et financières existant**

NOM DE L'ENTREPRISE
Titre : mini manuel de procédures
INTRODUCTION
1. SUIVI ADMINISTRATIF DU BUREAU
- Premier processus
- Deuxième processus
- Troisième processus
- Etc.
2. SUIVI FINANCIER DU BUREAU
- Premier processus
- Deuxième processus
3. ORGANISATION LOGISTIQUE DES MISSIONS
- Premier processus
- Deuxième processus
- Etc.
4. PREPARATION ET FINANLISATION DES RAPPORT DE NOTATION
- Premier processus
- Deuxième processus
- Etc.
DIVERS

**Annexe 13 : Schéma directeur du diagnostic**



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 14 : Présentation de Planet Rating**

PLANET		MANUEL DE PROCEDURES		PAGE N°
RATING				
BUREAU	DE	DESCRIPTION DE PLANET RATING	REDIGE EN XXX	REVISE EN XXX
DAKAR				

**1. DESCRIPTION DU PLANET RATING**

Confère chapitre 3

*1.1. Zones d'intervention*

Confère chapitre 3

*1.2. Objectifs*

Confère chapitre 3

*1.3. Produits et Services*

Confère chapitre 3

*1.4. Organigrammes*

Confère chapitre 3

*1.5. Description des postes*

Confère chapitre 3

**Annexe 15 : Fiche de poste**

DESCRIPTION DES POSTES		
PLANET RATING	BUREAU DE DAKAR	
	Titre	CODE
Supérieur hiérarchique directe		Remplaçant
Date de mise à jour	Nombre d'agents sur sa responsabilité	Folio

**1. Rôles**

A remplir

**2. Activités et tâches du poste**

A remplir

**3. Documents**

3.1. Documents reçus au poste de travail

A remplir

3.2. Documents produits au poste de travail

A remplir

**4. Relations**

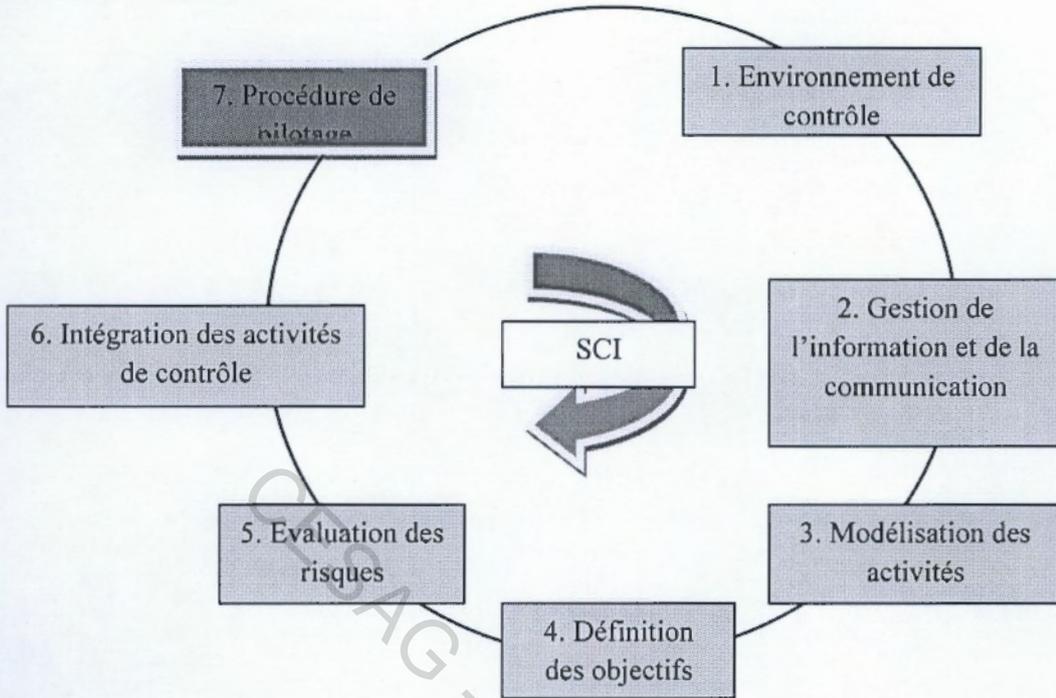
4.1. Relations internes

A remplir

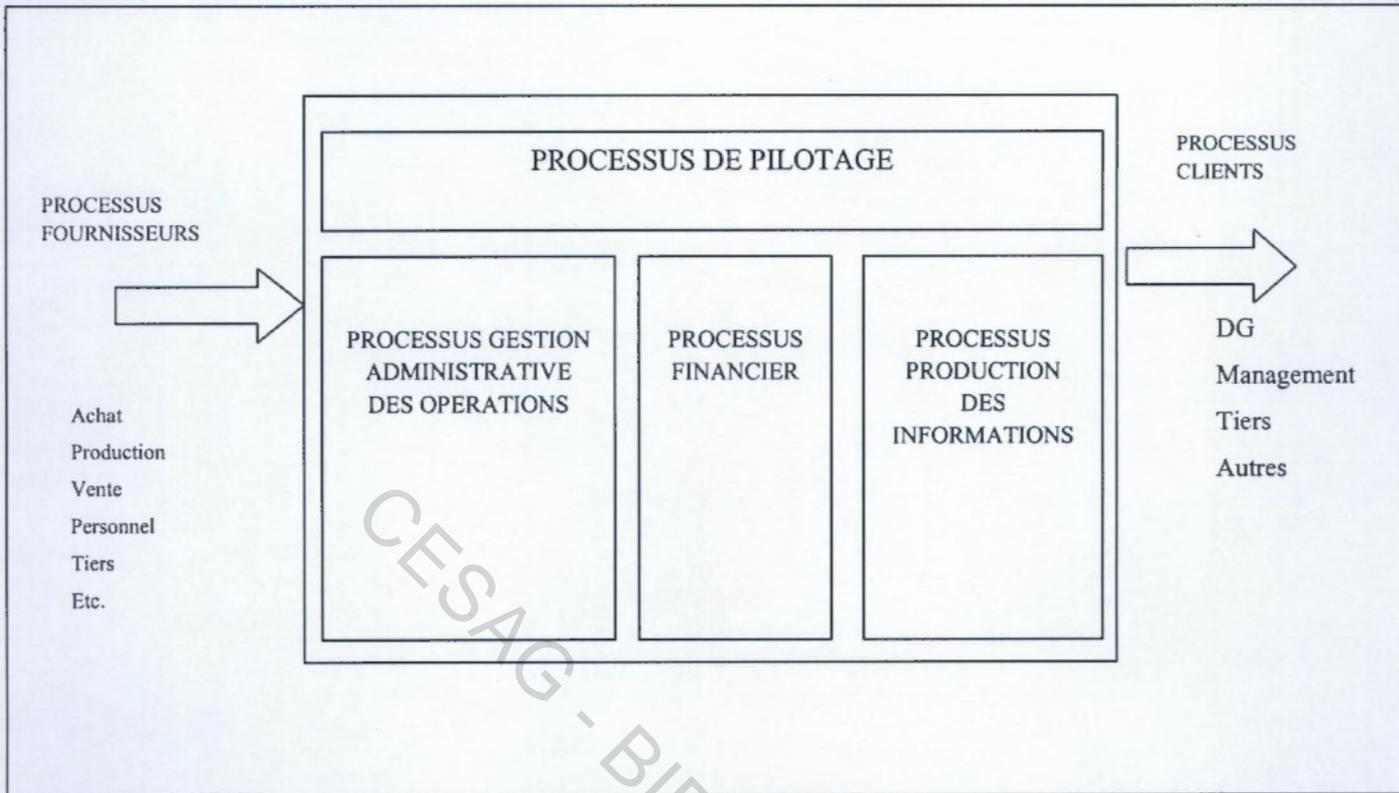
4.2. Relations externes

A remplir

**Annexe 16 : Schéma du pilotage du système de contrôle interne**



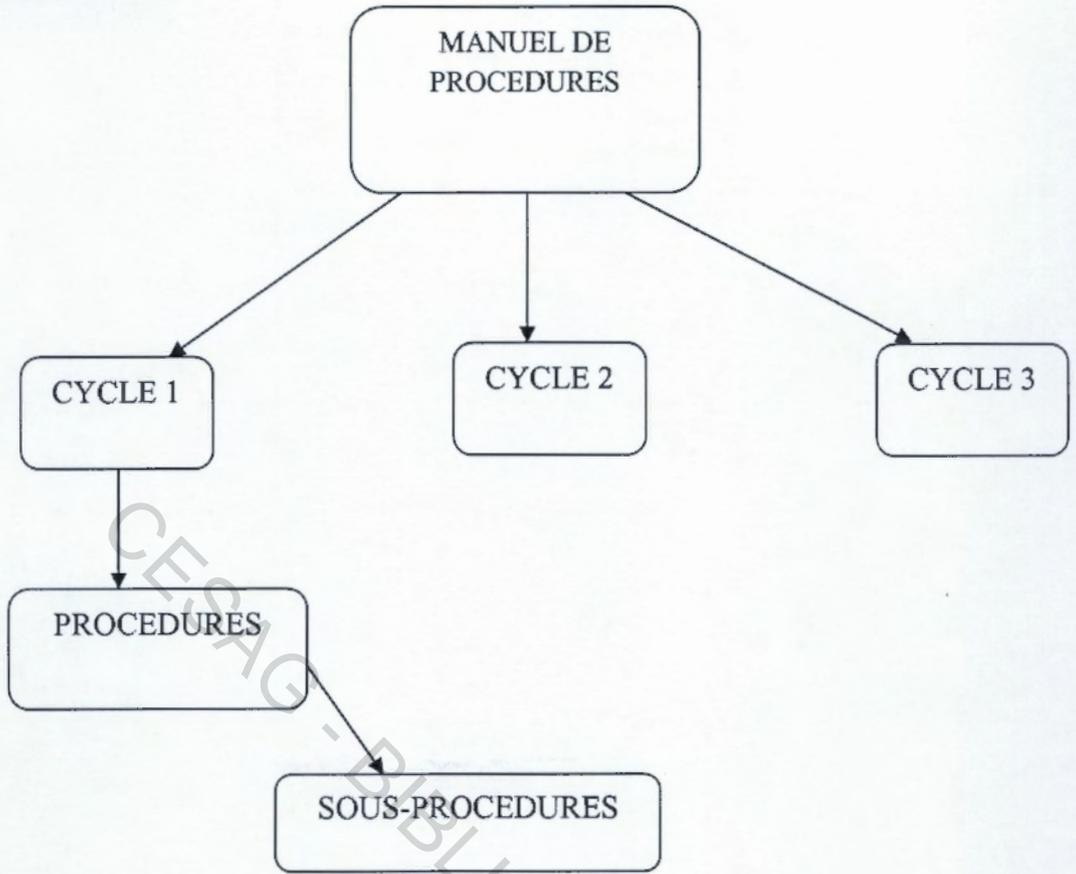
**Annexe 17 : Processus administratifs et financiers**



PROCESSUS-ADMINISTRATIFS-FINANCIERS

ENTREPRISE

**Annexe 18 : Ordre d'enchaînement des éléments du manuel de procédure**

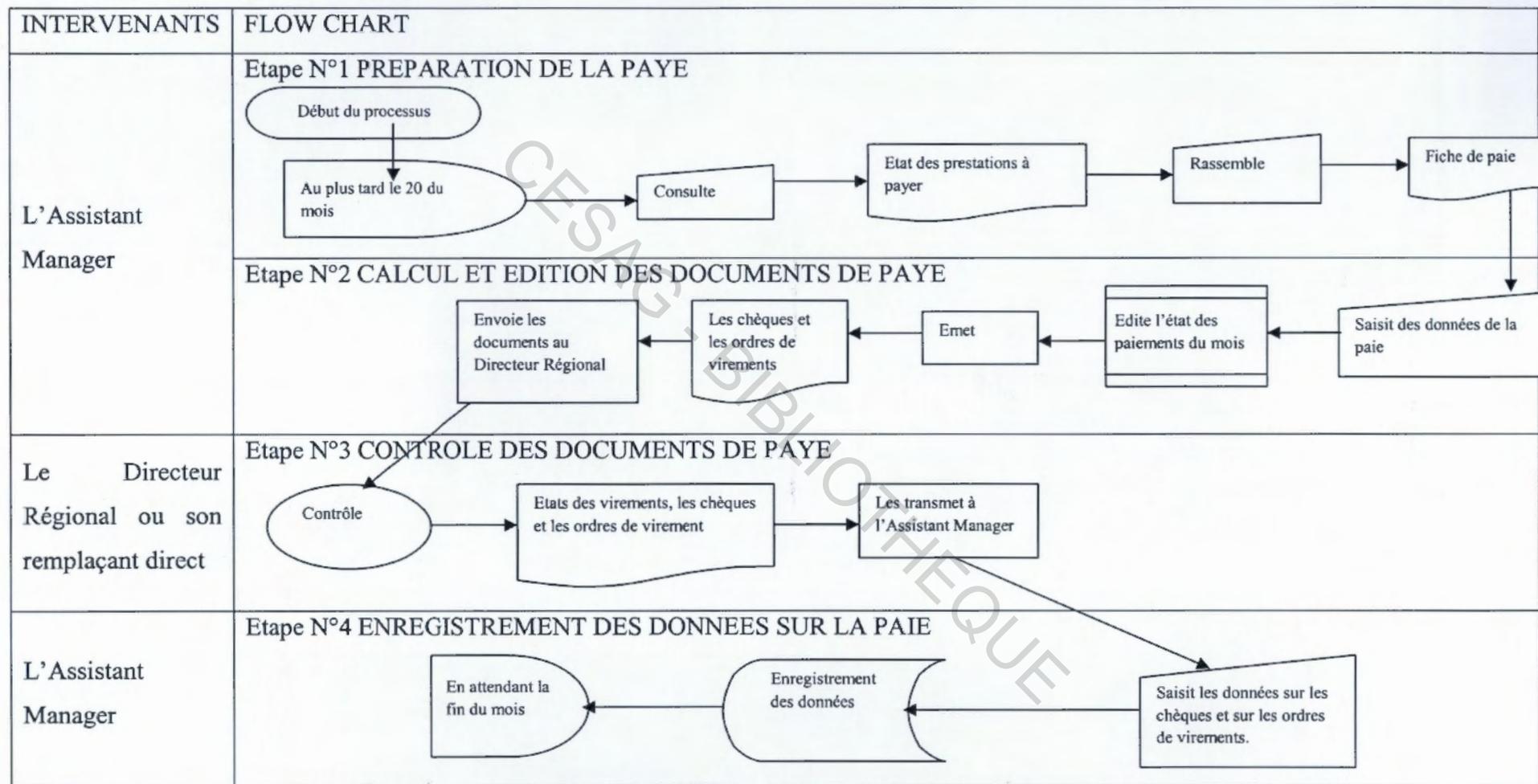


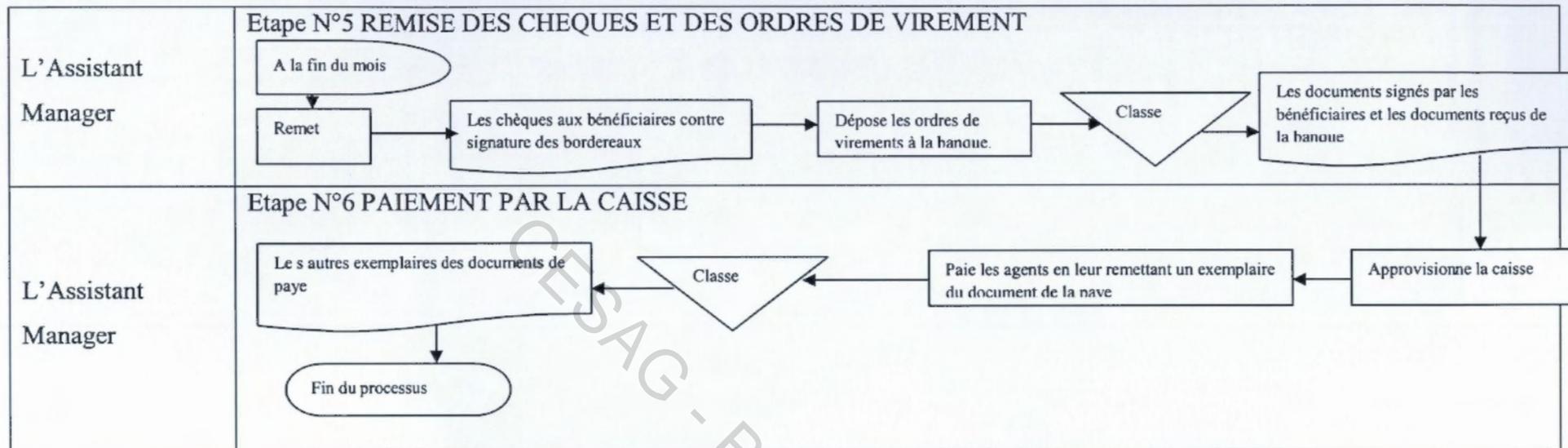
**Annexe 19 : Exemple d'une liste de diffusion du manuel de procédure**

<b>Direction/Département/Service</b>	<b>Nom et Prénoms</b>	<b>Nombre d'exemplaire</b>	<b>Date de réception et signature</b>
DGMT/DTFC/SOE3	Gérard LEBEL		
DGMT/SG/AG2	Serge DOBA		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 20 : Exemple de flow chart de la gestion des rémunérations**





**BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Ouvrages

1. A. GUERTAOU, M. MARCOUX, L. LE GOFF (2003), *Gestion et Organisation*, Edition Bréal, page 150.
2. A.Campion, *Améliorer le contrôle interne. Guide pratique à l'usage des institutions de microfinance. Guide technique N°1*, MFN/GTZ., page 81
3. Alain Henry, Ignace Monkam-Daverat (1994), *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, page 181.
4. Alain Henry, Ignace Monkam-Daverat (2005), *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, page 185.
5. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, page 290
6. Benoît A. AUBERT, Jean-Grégoire BERNARD (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Edition les presses de l'université de Montréal, page 523.
7. BERGER (2008), *le Manuel de procédures*, Edition Hachette, page 101.
8. COOPERS & LYBRAND (2000), *L'approche par les risques*, Edition L'Harmattan page 50.
9. Dayan Armand (2004), *Manuel de Gestion*, Volume 1,2 Edition, Editions Ellipse, AUF, Paris, Page 1088.
10. Desroches Alain, Leroy Alain, Vallée Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Hermes-sciences, page 281.
11. Eustache Ebondo Wa MANDZILA (2006), *La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne*, Edition L'Harmattan, page 137.
12. Frédéric Bernard (2006), *Contrôle interne - Gestion des risques de fraude*, 2<sup>e</sup> édition, Edition Maxima, page 68.
13. Frédéric Bernard (2008), *Fonction Achat ; Contrôle Interne Et Gestion Des Risques*, Edition Maxima, page 130
14. Frédéric BERNARD, Eric SALVIAC (2006), *Fonction achats - Contrôle interne et gestion des risques*, Editeur Maxima, page 298.
15. Frédéric BERNARD, Éric SALVIAC (2008), *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, page 147.
16. H. MINTZBERG (1984), *Structure et Dynamique des Organisations*, InterEdition, Paris, page 111.

17. Hamzaoui Mohamed (2005), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Normes ISA 200, 315, 330 et 500, page 243.
18. Hans BRANDENBURG et Jean-Pierre WOJTYNA (2003), *L'approche processus - Mode d'emploi*, Edition d'Organisation, page 180
19. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT, Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3ème édition, Editions d'organisation, Paris, page 184.
20. Jean DESMAZES, Christophe GODOWSKI et Jean-Philippe LAFONTAINE, *L'impact de l'internationalisation des entreprises sur la diffusion et la mise en œuvre des pratiques de gestion environnementales*, Edition d'Organisation, Paris, pages 130
21. Maurice BLOCK (1856), *Dictionnaire de l'administration française*, Edition AbeBooks.fr, page 1477.
22. Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT (2008), *Maîtriser les processus de l'entreprise : guide opérationnel*, Editions d'Organisation, Page 120
23. Michel DE COSTER (1999), *Sociologie du travail et Gestion des ressources humaines*, Edition De Boeck Supérieur, Page 159.
24. Mikaël OUANICHE (2009), *La fraude en entreprise: comment la prévenir, la détecter, la combattre*, édition Maxima, page 132.
25. Mondher BELLALAH (2006), *Gestion des risques de taux d'intérêt et de change*, Edition de boeck, pages 512
26. Rémi GAYRAUD, Jean-Jacques QUANG, Michael MORGAN (2009), *La gestion du Risque de Fraude*, Edition Emerit Publishing, page 58.
27. Renard JACQUES (2005), *Théories et pratiques de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, page 466.

#### **Autres documentations (Cours, notes d'information, etc.)**

28. Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988), *A quoi tient le succès des Innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement*, Annales des Mines, juin, page. 78
29. Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988), *A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole*, Annales des Mines, juin, pages. 130

30. IFACI (1994), *Audit et contrôle des systèmes d'information*, module 5, Audit des systèmes applicatifs, page 36.
31. Lasseni Konaté (2009), *Note d'information sur l'élaboration et la mise à jour du manuel de procédures*, Ministère de la Santé du Mali, page 7
32. Planet Rating (2010), *Méthodologie GIRAFE*, Paris, page 85.
33. Jacques ATTALI (1997), *PlaNet Bank : une nouvelle approche du défi de la pauvreté dans le monde* ; Aspen Institute, PlaNet Finance, page 11

### Sites internet

34. A6pro, *Organisation Administrative, comptable et commerciale*, <http://a6pro.eu> aout 2010
35. Angeline Aubert-Lotarski, Etudes et Conseils : Démarches et Outils/Outils N°1 objectifs et enjeux ; <http://www.esen.education.fr>, aout 2010
36. Angeline Aubert-Lotarski, Etudes et Conseils : Démarches et Outils/ outils N°2 SWOT ; <http://www.esen.education.fr>, aout 2010
37. Planet Rating; [http://www.planetrating.com/doc/FR/RA08\\_Planet\\_Rating\\_FR.pdf](http://www.planetrating.com/doc/FR/RA08_Planet_Rating_FR.pdf); septembre 2010
38. PlaNet Finance ; [www.planetfinance-as.org](http://www.planetfinance-as.org); septembre 2010