



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)**

**4eme Promotion  
(2009-2010)**

**MEMOIRE  
THEME**

Elaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL

Bibliothèque du CESAG



110072

**Présenté par :**

**Monsieur Claude B. Jérôme COLY**

**Dirigé par :**

**Monsieur André Achille SAMBOU  
MBA International Paris  
(Consultant)**

**Octobre 2010**

**M0099MPTCF11**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Michel COLY, ma mère Jeanne BADIANE ;
- Mes frères et sœurs et à toute la famille COLY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je remercie ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur précieux soutien moral et matériel sans lesquels j'aurais difficilement réalisé ce mémoire.

Ces sincères remerciements sont destinés à :

- Monsieur SAMBOU André Achille qui m'a encadré en qualité de maître de stage ;
- Monsieur DIATTA François Xavier, associé gérant de la société ESSAMAYE SARL ;
- L'ensemble du personnel de la société ESSAMAYE SARL pour leur courtoisie, leur sympathie et parmi lequel je me suis senti en famille.

Je tiens aussi à exprimer ma profonde reconnaissance à tous ceux que j'ai côtoyés durant cette année de formation en master :

- l'ensemble du corps professoral du CESAG pour le savoir qui m'a été inculqué ;
- mes camarades de la promotion 2009-2010.

A tous un grand merci

## SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

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

CGA : Comptables de Gestion Agréés

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

Efe : Edition Formation Entreprise

FPE : Fonds de Promotion Economique

IASB : International Accounting Standard Board

IASC : International Accounting Standard Committee

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IR : Impôt sur le Revenu

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

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

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SCS : Société en Commandite Simple

SNC : Société en Nom Collectif

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TAFIRE : Tableau Financier des Ressources et des Emplois

TPT : Taxe pour la Promotion Touristique

## LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les risques liés au cycle des informations comptables et financières et leurs contenus.....	17
Figure n°2 : Le modèle d'analyse.....	24

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Le contrôle interne appliqué au cycle.....	63
Annexe 2 : Exemple de circuit au Sine Saloum.....	65
Annexe 3 : Exemple de circuit en Casamance.....	66
Annexe 4 : Organigramme.....	67
Annexe 5 : Le bilan.....	68
Annexe 6 : Le Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE).....	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLES DES MATIERES

<b>DEDICACES.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 1 : Le cycle des informations comptables et financières.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Les différentes fonctions du cycle.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 La fonction comptable .....	8
1.1.2 La fonction Traitement de données informatiques .....	12
1.1.3 La fonction Audit interne.....	13
1.1.4 La fonction Contrôle de gestion.....	13
<b>1.2 Le contrôle interne appliqué au cycle des informations comptables et financières.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Le contrôle interne .....	15
1.2.1 Son application au sein du cycle des informations comptables et financières.....	16
<b>1.3 L'identification des risques inhérents au cycle des informations comptables et financières.....</b>	<b>16</b>
<b>Chapitre 2 : Présentation du manuel de procédures .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Définition.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Contenu standard du manuel de procédures .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 La rédaction du manuel de procédures.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Le modèle d'analyse.....</b>	<b>23</b>
3.1.1 La prise de connaissance générale de l'entreprise .....	24
3.1.2 L'identification des risques inhérents au cycle des informations comptables et financières .....	24
3.1.3 La description de l'existant.....	25
3.1.4 Evaluation et élaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières .....	25
<b>3.2 Les techniques de collectes de données .....</b>	<b>25</b>
3.2.1 L'observation .....	25
3.2.2 L'entretien.....	25
3.2.3 La recherche documentaire .....	26
3.2.4 La revue de littérature .....	26
3.2.5 Les tests de conformité .....	26
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>28</b>

<b>Chapitre 4 : Présentation de la société ESSAMAYE SARL.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 La société ESSAMAYE SARL.....</b>	<b>30</b>
4.1.1 Historique.....	30
4.1.2 Organigramme .....	30
4.1.3 Missions, visions et objectifs.....	32
4.1.4 Les activités.....	32
4.1.4.1 L'hébergement .....	33
4.1.4.2 Les séjours.....	33
4.1.4.3 La restauration.....	34
4.1.4.4 Les circuits .....	34
4.1.4.5 Les balades .....	35
4.1.4.6 La pêche .....	35
4.1.5 ORGANISATION ET PERSONNEL .....	35
<b>Chapitre 5 : Description du cycle des informations comptables et financières existant.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 La description du cycle des informations comptables et financières de la société. 37</b>	<b>37</b>
5.1.1 Le classement des documents comptables et pièces justificatives.....	37
5.1.2 Le contrôle des pièces justificatives.....	37
5.1.3 L'imputation comptable des opérations et leur saisie.....	37
5.1.4 L'établissement de la main courante.....	38
5.1.4 La centralisation des opérations.....	38
5.1.5 L'établissement du livre d'inventaire .....	38
5.1.6 L'analyse des comptes et opérations de la période .....	39
<b>5.2 Analyse des forces et des faiblesses.....</b>	<b>39</b>
5.2.1 Les forces .....	39
5.2.1.1 La comptabilité .....	39
5.2.1.2 Le service de consultance .....	40
5.2.1.3 La structure .....	40
5.2.1.4 La main courante.....	41
5.2.2 Les faiblesses .....	41
5.2.2.1 La production des informations financières.....	41
5.2.2.2 La gestion de la trésorerie .....	42
5.2.2.3 Les tarifs.....	42
5.2.2.4 Les fonctions des agents .....	43
5.2.2.5 L'inventaire des immobilisations.....	43
5.2.2.6 La fonction audit interne .....	43
<b>Chapitre 6 : Proposition des procédures du cycle des informations comptables et financières.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Les procédures.....</b>	<b>45</b>
6.1.1 Organisation comptable .....	45
6.1.2 Les opérations de caisse.....	45
6.1.3 Enregistrement des pièces comptables.....	48
6.1.4 Les travaux de justification des soldes.....	51
6.1.5 Inventaire des immobilisations .....	53
6.1.6 Régularisations diverses et édition des états financiers .....	56
<b>6.2 Les recommandations.....</b>	<b>57</b>
6.2.1 L'élaboration du manuel de procédures et des fiches de postes .....	57
6.2.2 La disposition d'un compte bancaire .....	57

6.2.3 La formation des agents .....	57
6.2.4 La tarification.....	58
6.2.5 L'inventaire des immobilisations.....	58
6.2.6 La fonction audit interne.....	58
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>58</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION**  
**GENERALE**

Le secteur privé informel représente un cadre puissant de développement économique pour la plupart des pays africains. Ce secteur est à la fois le principal moteur de la croissance économique des Etats africains, le secteur pourvoyeur d'emplois et le relais des politiques publiques dans le cadre du partenariat public-privé. Les structures qui interviennent dans ce secteur sont nombreuses. Toutefois, les moyennes et petites entreprises qui constituent ses maillons forts, se développent à un rythme exponentiel. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui couvrent tous les secteurs d'activités, y occupent une place prépondérante en termes de besoins d'appui technique, de financement et de management.

L'essentiel du secteur privé est constitué de PME. En effet, compte tenu de sa présence dans tous les secteurs d'activités économiques, ce type d'entreprise joue un rôle important sur le plan économique et social. Les PME constituent au plan économique, un support sur lequel peut s'appuyer la croissance. Au plan social, ils jouent un rôle essentiel de cohésion et participe pleinement au développement de l'environnement socioéconomique de ses acteurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la résorption du chômage et de l'emploi des jeunes, les PME sont des sources de création d'emplois inestimables. En effet, en vue de faire face aux offres d'emplois très limitées dans la fonction publique, les Etats africains et le Sénégal en particulier, ont décidé de booster le secteur des PME en lui apportant toutes sortes d'appuis à travers, les structures d'assistance, d'appuis techniques et de financement telles que l'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) et le Fonds de Promotion Economique (FPE) (Charte des PME du Sénégal, 2003 : 17). Ces structures offrent régulièrement aux PME du Sénégal, des services de conseils techniques, de promotion et de financement.

Toutefois, nonobstant ces efforts consentis par l'Etat du Sénégal, la plupart des PME sont confrontées à des cessations d'activités, à cause de la difficulté de certains promoteurs à respecter les conseils et orientations que leurs offrent les services d'assistance et d'appui technique. A cela, s'ajoute l'absence d'outils et de supports de gestion administrative et financière, essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise quelle que soit sa taille.

La société ESSAMAYE SARL, évoluant dans l'industrie du tourisme n'est pas à l'abri de ce mal qui gangrène les PME au sud du Sahara. En effet, celle - ci ne disposait pas à sa création d'outils et de supports de gestion permettant un management correct de ses activités.

Afin de minimiser les contraintes liées au management correct de ses activités, plusieurs solutions sont envisageables notamment :

- Etre en contact permanent avec l'ADEPME et le FPE dans le but de s'informer et de participer aux différentes sessions de formation organisées ;
- Former le personnel administratif dans le domaine de la comptabilité ;
- Se faire assister par un cabinet d'expertise comptable ;
- Mettre en place un système de contrôle interne de l'information comptable et financière par l'élaboration d'un manuel de procédures.

Au regard de ces solutions, la dernière semble être la plus réaliste en ce sens qu'elle constitue un document technique indispensable au fonctionnement des entreprises quelle que soit leur taille (OHADA, 2008 : 607). Le manuel de procédures est un support technique susceptible d'orienter positivement le fonctionnement de l'entreprise en garantissant la transparence et l'efficacité dans la mise en œuvre des opérations de la société. En effet, l'absence de ce document technique de base favorise le développement systématique d'actions et de comportement tendant à rendre informelle la gestion de l'entreprise et à le circonscrire dans un cercle vicieux en lieu et place d'un développement vertueux.

Cette solution conduit à se poser la question principale suivante : Comment élaborer des procédures du cycle des informations comptables et financières adaptées à la gestion interne de la structure.

De cette question principale découle les questions spécifiques suivantes :

- qu'est ce qu'un cycle des informations comptables et financières ?
- qu'est ce qu'un manuel de procédures ?
- quelle est la démarche adaptée pour l'élaboration des procédures comptables et financières ?
- comment est le cycle des informations comptables et financières existant et quels en sont ses forces et ses faiblesses ?
- quelles sont les recommandations qui sont susceptibles de pallier aux insuffisances liées aux faiblesses précitées ?

- quelles sont les procédures du cycle des informations comptables et financières à proposer ?

Dans l'optique d'apporter des éléments de réponse, ce mémoire va porter sur le thème : « Elaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL ».

Ce mémoire a pour objectif principal d'élaborer des procédures du cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL.

Cet objectif se décline en objectifs spécifiques que sont :

- décrire le cycle des informations comptables et financières ;
- présenter le manuel de procédures ;
- décrire la démarche adaptée pour l'élaboration des procédures comptables et financières ;
- décrire le cycle des informations comptables et financières existant et l'évaluer en discernant les forces et les faiblesses ;
- émettre des recommandations qui permettent de pallier les insuffisances liées aux faiblesses précitées ;
- enfin proposer des procédures du cycle des informations comptables et financières.

Le manuel de procédures du cycle des informations comptables et financières est peut être constitué du plan des comptes, de la liste des documents comptables à utiliser et des procédures de traitement comptable des transactions. Cependant, ce mémoire sera délimité sur les procédures de traitement comptable et financière des transactions.

Ainsi, de manière générale, cette étude qui porte sur l'élaboration de procédures, en vue d'une bonne maîtrise du cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL aidera de manière spécifique à faire ressortir, une meilleure organisation dans la tenue des comptes, la traçabilité des informations financières et le contrôle des opérations dans le manuel de procédures dont la conception est en cours.

Travailler sur ce thème, permet de mettre en pratique, d'expérimenter et d'approfondir dans une PME du Sénégal évoluant dans le secteur du tourisme, les connaissances théoriques acquises au cours de la formation du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière.

Les informations développées dans ces travaux, pourront servir toute personne qui désire dans le futur mener une réflexion sur un thème en rapport avec le manuel de procédures et la mise en place du contrôle interne au niveau de la gestion comptable et financière dans une PME en général, et dans une société évoluant dans le secteur du tourisme en particulier.

Cette étude portera sur deux grandes parties articulées telle qu'elle suit :

La première partie concernant le cadre théorique, présente le cycle théorique des informations comptables et financières, le manuel de procédures et, la méthodologie de la recherche adoptée.

La seconde partie concernant le cadre pratique, présente de manière spécifique l'élaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières. Il s'agit de la présentation de la société ESSAMAYE SARL ; de la description du cycle des informations comptables et financières existant et, de la formulation d'une proposition des procédures du cycle des informations comptables et financières applicables à la société.

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE**

## **Introduction**

Le Management comptable et financier d'une PME incombe aux dirigeants. En effet, la réussite des activités d'une PME passe par la maîtrise de ses activités et une bonne gestion. L'atteinte de ces objectifs nécessite de la part des dirigeants une organisation et une planification des opérations à mettre en œuvre.

Cette première partie de l'étude, est réservée à la revue documentaire. Elle permet de faire la synthèse de nos recherches sur lesquelles porte ce mémoire. Cette partie sera abordée telle qu'elle suit : il s'agira d'abord de présenter le cycle des informations comptables et financières qui est une partie importante du manuel de procédures ; ensuite, suivra le manuel de procédures en tant qu'outils essentiels de gestion d'une PME; enfin la méthodologie de la recherche adoptée sera présentée en vue de permettre une meilleure compréhension de la démarche adoptée dans la réalisation de cette étude.

CEPSAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : Le cycle des informations comptables et financières**

En vue d'une meilleure organisation, l'entreprise doit être découpée en cycles d'activités. Ce découpage permet d'atteindre les objectifs du contrôle interne. L'objectif de ce chapitre sera de présenter les différentes fonctions du cycle des informations comptables et financières lequel est l'objet de notre étude, l'application du contrôle interne sur ce cycle et, enfin les risques inhérents du cycle.

### **1.1 Les différentes fonctions du cycle**

Selon BARRY (2009 : 17), le cycle des informations comptables et financières regroupe les fonctions comptables, de traitement des données, de contrôle de gestion et d'audit interne.

#### **1.1.1 La fonction comptable**

C'est une fonction essentielle dans l'organisation d'une entreprise moderne. Elle a pour but de traiter l'information comptable et financière. Cette information est l'élément principal qui permet de faire un diagnostic, une analyse afin de prendre une décision stratégique.

La comptabilité est une technique d'information quantitative décrivant, en unités monétaires, l'activité et la situation de l'entreprise tout au long de sa durée de vie. A la fin de chaque exercice (31 décembre), elle détermine la situation patrimoniale et les résultats dégagés par l'activité de l'entreprise.

La comptabilité est un élément indispensable qui sert d'informations pour tous les agents économiques internes et externes de l'entreprise tels que les actionnaires (les dividendes), le personnel (salaires), l'Etat (impôts), l'entreprise elle-même (autofinancement), enfin les institutions financières (frais financiers). (BARRY, 2009 : 316)

Dans la fonction comptable, l'entreprise doit tenir une comptabilité générale qui est une obligation pour toutes les entreprises soumises aux dispositions du droit commercial et une comptabilité analytique qui est facultative.

La comptabilité générale : l'objectif majeur de la comptabilité est de renseigner sur la situation patrimoniale et les résultats dégagés à la fin de chaque exercice. Pour atteindre cet objectif, la comptabilité doit respecter les conditions suivantes (GOVOEI, 2007 : 39) :

- la tenue de la comptabilité en langue officielle du pays et en unité monétaire légale (le F CFA pour les pays membres de l'UEMOA et ceux de la CEMAC par exemple ;

- l'emploi de la technique de la partie double ;
- la justification des écritures comptables par des pièces datées, pouvant servir de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité ;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ainsi que la mise en place d'une procédure destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement des opérations ;
- le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise ;
- le recours à un plan de comptes normalisé pour la tenue de la comptabilité : le plan de comptes OHADA ;
- la tenue obligatoire de livres ou autres supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréées, permettant d'établir les états financiers annuels ;
- la mise en place de procédures de contrôle interne et externe, le contrôle des comptes et la publicité légale des comptes.

Il y a lieu de préciser que les livres comptables et autres supports dont la tenue est obligatoire sont :

- le livre-journal dans lequel tous les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise sont décrits et analysés dans un ordre chronologique ;
- le grand livre qui est un registre regroupant l'ensemble des comptes de l'entreprise ;
- la balance générale des comptes qui est un tableau où sont reportés tous les comptes du grand livre ;
- le livre d'inventaire qui présente le bilan et le compte de résultat de chaque exercice.

En sus de cela, la comptabilité générale permet l'établissement des états financiers annuels qui comprennent :

- le bilan (annexe 5) qui décrit les éléments d'actif et du passif, y compris le résultat net de l'exercice ;
- le compte de résultat qui présente les produits et les charges de l'exercice et les différents résultats ;
- le tableau financier des ressources et des emplois qui présente les flux d'investissement et de financement et la variation de la trésorerie (annexe 6) ;

- l'état annexé présente les éléments à caractère significatif non retracés dans les autres états financiers.

Pour l'établissement des états financiers et la tenue des livres comptables, la comptabilité générale doit respecter des principes comptables. Etant donné que le Sénégal adopte le Plan Comptable du SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain), ce dernier retient huit (8) principes comptables admis au niveau international et admet partiellement un 9<sup>ème</sup> principe d'essence anglo-saxonne dit de la prééminence de la réalité sur l'apparence (MABUDU, 2005 : 30, 31).

- Le principe de prudence (article 3 et 6 du Droit comptable) : Ce principe est observé pour une appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert sur l'avenir d'incertitudes présentes, susceptibles de grever le patrimoine et les résultats. La règle de prudence crée une dissymétrie de traitement des charges et des produits : toute perte probable est enregistrée en charge alors que les gains potentiels ne le sont jamais ;
- Le principe de la permanence des méthodes (article 40 du Droit Comptable) : les méthodes d'évaluation et de présentation utilisées pour l'établissement des états financiers ne doivent pas changer d'un exercice à un autre. Cette constance dans l'application des méthodes permet d'assurer la comparabilité de l'information dans le temps et dans l'espace. Ce principe admet toutefois des changements motivés par la recherche d'une meilleure image du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Les circonstances de telles modifications sont limitativement prévues.
- Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture (article 34 du Droit comptable) : le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent. Ne peuvent être imputés sur les capitaux propres d'ouverture les incidences des changements de méthodes ainsi que les produits et les charges sur exercices antérieurs.
- Le principe de la spécialisation des exercices (article 59 du Droit comptable) : seuls les bénéfices réalisés à la date de clôture d'un exercice peuvent être inscrits dans les comptes annuels. Selon l'article 59 du corpus juridique du Système comptable OHADA : « le résultat de chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit : pour sa détermination, il convient de lui rattacher et de lui imputer les événements et opérations qui lui sont propres et ceux-là seulement ».

- Le principe du coût historique (article 35 et 36 du Droit Comptable) : à leur date d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les biens acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition exprimé en unité monétaire courante, les biens acquis à titre gratuit à leur valeur actuelle et les biens produits à leur coût de production.
- Le principe de la continuité d'exploitation (article 39 du Droit Comptable) : l'entreprise est présumée poursuivre ses activités sur un horizon temporel prévisible. Lorsque la continuité de l'exploitation de l'entreprise n'est plus assurée, les méthodes d'évaluation doivent être reconsidérées.
- Le principe de la transparence (article 6, 8, 9, 10, 11 du Droit Comptable) : il faut inclure dans ce concept :
  - La conformité aux règles et procédures du Système Comptable OHADA ;
  - La présentation et la communication claire et loyale de l'information, sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence ;
  - Le respect de la règle de non compensation (article 34 du Droit Comptable).
- Le principe de l'importance significative (article 33 du Droit Comptable) : en vertu de ce principe, tout élément susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise doit leur être communiqué.
- Le principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence : ce dernier ne fait pas partie des articles parce qu'il est admis partiellement vu son origine (anglo-saxonne). Il est appelé « substance over form » en anglais, il est formulé ainsi par l'IASB (ancien IASC) : « les transactions et les autres événements de la vie de l'entreprise doivent être enregistrés et présentés conformément à leur nature et à la réalité financière sans s'en tenir uniquement à leur apparence juridique ».

Dans le SYSCOHADA, les cinq (5) applications qui sont faites de ce principe sont les suivantes :

- inscription à l'actif du bilan des biens détenus avec « réserve de propriété » ainsi que des biens mis à la disposition du concessionnaire par le concédant (dans le bilan du concessionnaire) ;

- inscription à l'actif du bien de l'utilisateur (ou preneur) des biens utilisés dans le cadre d'un contrat de crédit bail ;
- inscription à l'actif du bilan des effets remis à l'escompte et non encore échus ou honorés ;
- inscription dans les « charges de personnel » du personnel facturé par d'autres entreprises.

La comptabilité analytique : La comptabilité générale a essentiellement pour objet l'enregistrement des flux qui existent entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, actionnaires) tandis que la comptabilité analytique ne s'intéresse qu'aux opérations internes de l'entreprise (DUBRULLE & al., 2003 : 9).

La comptabilité analytique renseigne sur les conditions internes de l'exploitation (BARRY, 2009 : 321). Elle permet de connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise et du prix de revient des produits afin de faire une comparaison avec le prix de vente. Cette connaissance des coûts aide à la prise de décisions et à la comparaison avec les coûts prévisionnels.

Enfin, la comptabilité analytique n'est pas une obligation et les responsables doivent l'adapter à leurs besoins sans se soucier de considérations juridiques ou fiscales.

### 1.1.2 La fonction Traitement de données informatiques

C'est une fonction qui intervient également au niveau du traitement de l'information financière et comptable. Avec les NTIC qui prennent une grande envergure, les entreprises sont plus numériques que manuelles. Elles s'orientent vers des systèmes informatiques de traitement des données comptables, techniques et de gestion. Ces systèmes sont un ensemble de composantes qui permettent de recueillir des données, de les traiter et d'en diffuser des informations utiles à la bonne gestion de l'entreprise. Ces informations peuvent servir aux actionnaires (stratégie), aux dirigeants (gestion) et aux cadres opérationnels (les opérations courantes de l'entreprise).

Dans ce cycle, l'informatique permet de traiter les données comptables à travers des logiciels qui sont d'ordre comptable, technique et de gestion.

Malgré les services appréciables des systèmes, ils présentent quelques inconvénients par rapport au contrôle interne.

### 1.1.3 La fonction Audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer la valeur ajoutée.<sup>1</sup>

L'audit interne a pour rôle de veiller au respect des procédures qui permettent au contrôle interne d'atteindre son objectif (BERTIN, 2007 : 21). C'est une fonction qui intervient dans la fiabilité de l'information vu la fréquence des contrôles faits en particulier au service comptable.

Selon RENARD (2006 : 110), l'auditeur interne doit réduire son rôle à quatre (4) actions spécifiques que sont :

- informer les autorités compétentes de l'existence d'indices et se garder de tout triomphalisme ;
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat et fuir les impressions et conclusions hâtives ;
- collaborer avec les spécialistes ;
- enfin, s'assurer que toutes les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Ces actions spécifiques de l'auditeur interne sont pour la plupart basées sur les informations comptables et financières. L'application de l'audit interne dans la société est souvent évaluée par la fiabilité des informations comptables et financières qui sont les principales sources des états financiers traducteurs de la situation patrimoniale de l'entreprise.

### 1.1.4 La fonction Contrôle de gestion

Cette fonction intervient dans l'exploitation des informations fiables (déjà contrôlées par l'audit interne). Elle intervient en dernier lieu au niveau de ce cycle. C'est à partir des informations obtenues qu'elle va contrôler les réalisations, dégager les perspectives à court, moyen ou long terme et orienter l'action de la direction (ALAZARD, 2004 : 19). Cependant,

---

<sup>1</sup>[www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html](http://www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html).

elle peut être définie comme étant l'ensemble des procédures s'appuyant sur une large délégation de responsabilités permettant à chaque responsable de connaître ses objectifs et d'avoir les moyens adéquats dans le cadre d'une stratégie globale et s'assurant que les objectifs seront bien atteints au moindre coût (BARRY, 2009 : 337).

Le contrôle de gestion a une place importante au sein de l'entreprise. Il se situe entre la stratégie et le déroulement des opérations réalisées, ce qui fait que son horizon est à la fois le court terme et le long terme (DAYAN, 2004 : 812). Le contrôle de gestion s'appuie sur des prévisions pour atteindre ses objectifs. Sur ce plan, ses principales sources d'informations sont la comptabilité générale et la comptabilité analytique parce que ces derniers lui permettent de donner des explications claires aux dirigeants pour la prise de décisions (BARRY, 2009 : 339).

Le contrôle de gestion s'appuie principalement autour de trois (3) points que sont :

- la finalisation : il s'agit de la planification des actions et de l'établissement des rôles des acteurs ;
- le pilotage : il s'agit de déclencher des actions correctives en fonction des écarts des tableaux de bord mis en place.
- l'évaluation : correspond à la mesure des résultats et de la performance des actions.

Toutes ces fonctions explicitées ci-dessus constituent les éléments essentiels et constitutifs du cycle des informations comptables et financières. Afin de réaliser l'objectif de ce mémoire, un processus est respecté tout en utilisant ces différentes fonctions.

## **1.2 Le contrôle interne appliqué au cycle des informations comptables et financières**

L'évaluation du contrôle interne est au cœur de la mission d'élaboration du manuel de procédures. Elle évalue le respect des principes généraux de contrôle interne, les critères de références relatives aux procédures et le degré de séparation des tâches. Au cours de cette section, le contrôle interne sera défini suivi de son application au sein de ce cycle.

### 1.2.1 Le contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mise en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.<sup>2</sup>

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures de contrôle que la direction de l'entreprise définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. (SAMBE & al., 2003 : 74).

- Le contrôle interne est l'un des éléments essentiels pour l'établissement d'une comptabilité fiable au sein d'une société. Toutefois, le système de contrôle interne va au-delà des aspects directement liés aux fonctions comptables (RAFFEGEAU & al., 1979 : 81). Il prend en compte également le système d'organisation du contrôle interne lui-même, l'assurance d'une gestion ordonnée, efficace et efficiente des activités, le respect des procédures de contrôle afin d'atteindre les objectifs spécifiques de l'organisation du contrôle interne, l'efficacité et l'efficience des opérations c'est-à-dire que le contrôle interne doit répondre à la question : « est ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? (RENARD, 2006 : 131).

---

<sup>2</sup> Présentation des travaux du Groupe de Place du 9 mai 2006, Le dispositif du contrôle interne : Cadre de référence : 12.

### 1.2.1 Son application au sein du cycle des informations comptables et financières

Un tableau va illustrer le contrôle interne appliqué aux différentes fonctions de ce cycle. Ce tableau va présenter les quatre fonctions de ce cycle et les objectifs du contrôle interne envers chacune d'elles (Annexe 1).

## 1.3 L'identification des risques inhérents au cycle des informations comptables et financières

L'entreprise est confrontée à un certain nombre de risques du à l'environnement externe et interne. Un risque est un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur n'est prévisible qu'avec des probabilités (MARTINET, 2005 : 463).

Cependant un tableau présentant une liste non exhaustive des risques liés au cycle des informations comptables et financières permettra d'avoir une idée sur les différents risques susceptibles de compromettre la fiabilité des informations financières produites.

CEAAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°1 : Les risques liés au cycle des informations comptables et financières et leurs contenus

RISQUES	CONTENUS
<b>Falsification de la comptabilité</b>	Risque d'une modification volontaire ou suppression des données comptables dans l'intention de frauder.
<b>Non respect des principes comptables en vigueur</b>	Le traitement des opérations comptables et budgétaires sans respect des normes et principes comptables en vigueur.
<b>Erreurs de saisie ou d'imputation comptable</b>	Maladresses, confusions pouvant subvenir dans la saisie ou l'imputation comptable des opérations.
<b>Mauvaise tenue de la comptabilité auxiliaire</b>	Tenue incorrecte de la comptabilité auxiliaire empêchant notamment de faire les recoupements avec la comptabilité générale ou d'assurer la justification des soldes.
<b>Absence de fiabilité de l'information comptable et financière</b>	Information comptable produite par les organes de la comptabilité de l'entreprise non crédible dès lors qu'elle ne peut être utilisée sans risque d'erreur. L'information est dite non fiable lorsqu'elle ne remplit pas les conditions essentielles ci après : le principe de l'image fidèle, la neutralité et la prudence.
<b>Absence de piste d'audit</b>	Impossibilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations ;</li> <li>- de justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;</li> </ul> d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Après avoir montré le contenu du cycle des informations comptables et financières, une présentation du manuel de procédures qui est un dispositif indispensable au management d'une PME va suivre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Présentation du manuel de procédures

Selon André ERSA (2007 : 6), l'entreprise est une organisation qui met en œuvre des moyens matériels et humains plus ou moins importants, dans le but de produire, échanger ou faire circuler des biens ou des services. Une entreprise peut être constituée par un individu ou un groupement d'individus exerçant une activité destinée à la satisfaction des besoins d'autres individus.

Cependant pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se doter d'instruments de gestion moderne au nombre desquels se trouve le contrôle interne et établir une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables qui permet son application efficace. Cette documentation est le manuel de procédures.

### 2.1 Définition

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. (HENRY & al, 2001 : 16)

Le manuel de procédures est un document qui informe de manière détaillée sur la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion d'une entreprise.<sup>3</sup>

Le manuel de procédures est un document qui doit fournir des éléments de compréhension du système pour permettre de faire un bon contrôle interne par les managers et l'audit interne et le contrôle externe par un commissaire aux comptes. (AHOUANGANSI, 2006 : 207)

Le manuel des procédures comptables constitue un moyen de fiabilisation des traitements quotidiens, périodiques dans un environnement complexe en ce qui concerne l'évolution et la multiplicité des référentiels, des « reportings » et des arrêtés comptables. Il permet de communiquer plus efficacement au sein des entités qui doivent sans cesse s'adapter. Investissement important mais indispensable, ce manuel doit être mis à jour régulièrement<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> [www.fapee.com](http://www.fapee.com), [www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101](http://www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101)

<sup>4</sup> Edition Formation Entreprise : [www2.efc.fr/formation/elaborer-son-manuel-des-procedures-comptables.html](http://www2.efc.fr/formation/elaborer-son-manuel-des-procedures-comptables.html)

La méthodologie utilisée en vue de son élaboration consiste à préciser à chaque salarié le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant au niveau de chaque procédure (HONG, 1999 : 170) :

- la tâche à faire (quoi) ;
- le niveau de responsabilités (qui) ;
- les différentes étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (où) ;
- le mode d'exécution (comment).

## 2.2 Contenu standard du manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document qui comporte plusieurs rubriques notamment<sup>5</sup> :

- La table des matières : elle doit être simple et assez précise pour guider le lecteur à travers l'ensemble des textes et les différentes sections et paragraphes. Puis, la prévision d'une partie supplémentaire présentant l'index des sujets abordés dans les directives est nécessaire selon l'ampleur et la complexité du manuel.
- Les instructions : elles regroupent en premier lieu les objectifs du manuel de procédures puis les principes et méthodes traitant du contrôle, de la mise à jour de même que sa diffusion. Cette partie sera complétée par les renseignements nominatifs des responsables (nom, titre et fonction, adresse et numéro de téléphone...). Cette dernière partie compte pour une part importante dans le succès d'un programme de gestion des documents administratifs.
- Les directives : cette partie est constituée par les directives suivies des procédures afférentes à chacune d'elles. Regroupées en fonction des différents aspects abordés, elles viennent fournir les indications précises fixant la ligne de conduite dans l'implantation de chaque élément du programme.

---

<sup>5</sup> [www.fapee.com](http://www.fapee.com), [www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101](http://www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101)

## 2.3 La rédaction du manuel de procédures

Selon HENRY & al. (2001 : 77), le manuel de procédures est un document dont la rédaction doit être faite en respectant deux phases principales : la phase de préparation et l'enquête par procédure. Après l'exécution de ces phases, le manuel ainsi rédigé doit faire l'objet d'une validation pour pouvoir être publié.

- La phase de préparation

Elle consiste à dresser la liste initiale des procédures qui représentent le plan du manuel de procédures. Cette liste va dépendre de l'organisation de l'entreprise et subira des changements tout le long des travaux qui vont concourir à la réalisation du manuel de procédures. Cette liste sera répartie entre les membres de l'équipe rédactrice.

Après constitution de la liste, un classement des procédures est établi selon l'organisation de la société (directions, services, départements). Ce classement permet la codification des différentes fiches de procédures de chaque cycle du manuel de procédures par ordre numérique.

Ensuite, l'équipe chargée de la rédaction commence son travail. Chaque rédacteur établit un dossier de travail en dressant une liste de personnes à interviewer.

- L'enquête par procédure

Il s'agit pour chaque rédacteur de s'entretenir avec des personnes qui maîtrisent l'organisation de l'entreprise avec l'exemple des chefs de services ou de département. Cet entretien permet de contrôler l'identification de la procédure concernée et à la collecte d'informations qui permettent d'analyser et de rédiger le manuel de procédures.

- La validation et la diffusion

Après cette rédaction, les documents rédigés sont validés en collaboration avec les personnes interviewées, les utilisateurs et l'équipe rédactrice. La validation est faite à deux niveaux : le premier concerne les utilisateurs et l'équipe rédactrice. Un contrôle de conformité est exécuté afin de faire une comparaison par rapport à la réalité. Le second concerne l'entreprise elle-même. Cette validation se caractérise par la cohérence des procédures écrites, l'optimisation des méthodes de travail.

L'obtention de ces deux niveaux d'approbation permettra la diffusion et l'application des procédures rédigées.

Le manuel de procédures est aussi un document qui doit tenir compte de l'évolution de la société d'où l'obligation de sa mise à jour permanente. Cette mise à jour doit s'effectuer de manière périodique sous la responsabilité conjointe des chefs de service et du personnel en particulier de la personne chargée du contrôle interne au sein de l'entreprise.

Ainsi, le manuel de procédures est un outil de gestion qui favorise le développement des PME à travers les apports organisationnels et supports de gestion qui concourent à la bonne marche de l'entreprise.

En définitive, la valeur du manuel de procédures ne ressort dans l'organisation que dans la mesure où il y a un intérêt de la part de la direction de l'élaborer et de faire appliquer son contenu par les employés et prestataires de services.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche**

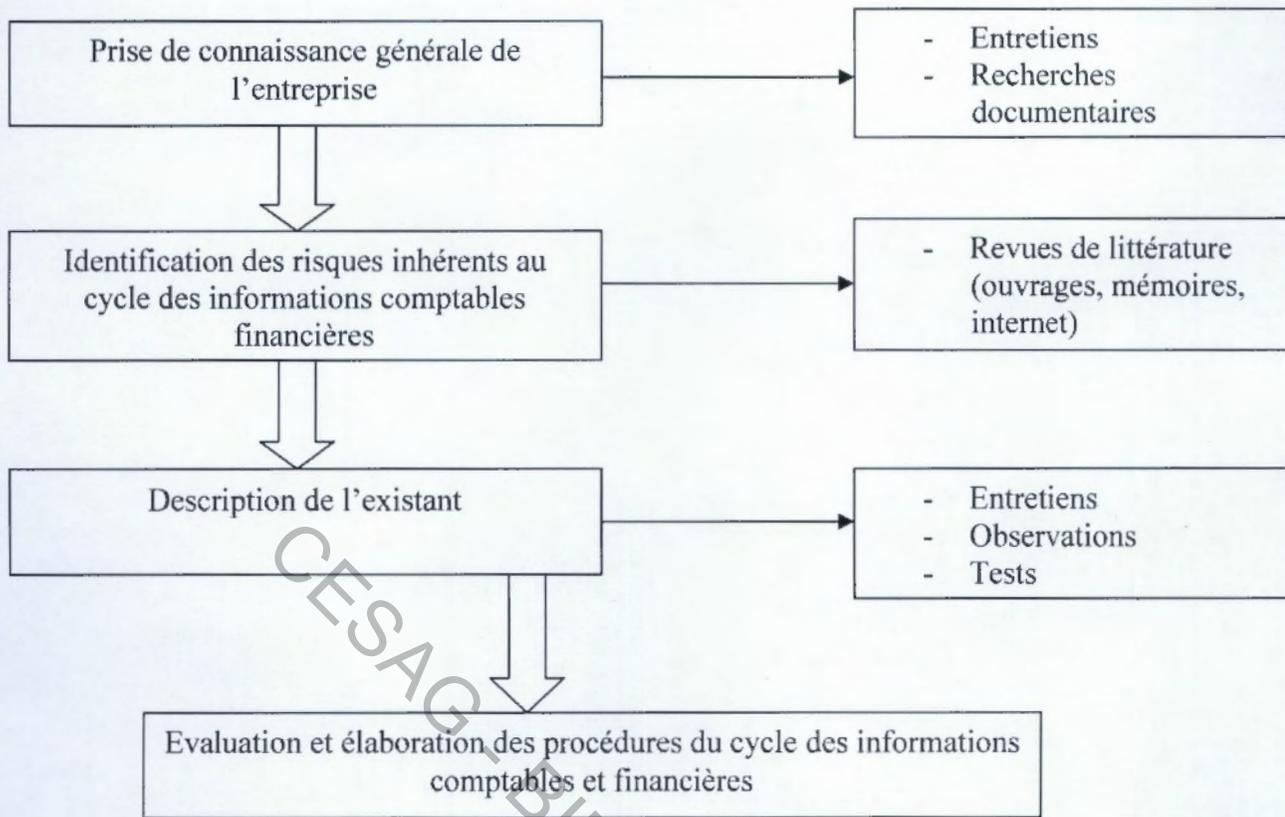
La méthodologie de la recherche est conçue comme la stratégie justifiée et validable de recours à différents outils et notamment leur ordre d'utilisation les uns par rapport aux autres (MICHEL, 2002 : 59). La méthodologie retenue pour l'élaboration du manuel de procédures est la suivante : la construction d'un modèle d'analyse qui met en exergue toutes les rubriques qui interviennent dans l'élaboration d'un manuel de procédures. La réalisation de cet objectif passe par le recours des différentes techniques de collectes de données que sont : l'entretien, l'observation, les tests et la recherche documentaire et la revue de littérature.

### **3.1 Le modèle d'analyse**

Il est représenté par un schéma. Ce dernier met en exergue les différentes phases du processus d'élaboration du manuel de procédures.

CEGAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°2 : Le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

### 3.1.1 La prise de connaissance générale de l'entreprise

Cette étape de la démarche d'élaboration permet de faire une présentation de la société ESSAMAYE SARL. Elle a pour but de mieux connaître l'entreprise et de mieux la situer, d'identifier les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise. Les techniques de collectes de données utilisées sont l'entretien et la recherche documentaire.

### 3.1.2 L'identification des risques inhérents au cycle des informations comptables et financières

Cette phase est une partie de la revue de littérature. Elle permet de montrer les différents risques susceptibles d'apparaître au niveau du cycle. L'ignorance de ces risques peut entraîner l'absence d'informations comptables et financières. La technique de collecte de données est la revue de littérature.

### 3.1.3 La description de l'existant

Cette phase permet de prendre connaissance de ce qui se fait réellement au niveau du cycle au sein de l'entité étudiée afin de déceler les imperfections et de proposer des solutions. Les techniques de collecte de données utilisées sont l'entretien, l'observation et les tests.

### 3.1.4 Evaluation et élaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières

Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses tout en décelant les risques, les causes, les conséquences. Cette analyse devant conduire à la proposition des procédures qui iront dans l'intention de réduire les différents risques relevés à un niveau acceptable.

## 3.2 Les techniques de collectes de données

### 3.2.1 L'observation

Cette technique de collecte de données permet d'obtenir des informations réelles. Puisque la société ne détient pas de manuel de procédures, l'observation physique a été une source non négligeable pour l'élaboration des procédures. Elle a permis de voir ce qui se fait, d'en déceler les imperfections et de chercher des solutions par l'élaboration des procédures.

### 3.2.2 L'entretien

Cette technique de collecte des données m'a permise de réaliser une grande partie du cadre pratique. Les entretiens pratiqués sont de type individuel. Au sein de ESSAMAYE SARL, le gérant, la réceptionniste et le consultant ont été les principales personnes à être interviewées. Les entretiens avec les deux premières m'ont permises de rédiger sur la société ESSAMAYE SARL. Ces entretiens ont été faits dans une atmosphère décontractée. Ce qui m'a permis de recueillir le maximum d'informations sur la société.

L'entretien avec le consultant a permis de prendre connaissance de la gestion administrative et financière de la société. Etant donné que j'interviens au niveau de la comptabilité, le choix et le développement de mon sujet sera d'un apport dans la réalisation du manuel de procédures de la dite société.

L'entretien est un complément de l'observation. En effet, il permet de valider et d'approfondir certaines informations obtenues lors de l'observation.

### 3.2.3 La recherche documentaire

Cette technique de collecte des données intervient au niveau de la prise de connaissance de l'entreprise. La recherche documentaire est le fait des lectures de quelques documents concernant l'entreprise tels que le livre d'or, la maquette et les dossiers internes de la société.

### 3.2.4 La revue de littérature

La revue de littérature constitue la première partie du mémoire. C'est une technique de collecte des données qui permet une connaissance du thème du mémoire sur le plan théorique. Sa faisabilité est due à la consultation des ouvrages, de l'internet, des mémoires et des codex.

### 3.2.5 Les tests de conformité

Selon PIGE (2001 :86) les tests de conformité comprennent l'examen de l'application des contrôles et la simulation de tout ou partie de la tâche effectuée par les employés de l'entreprise. L'application des tests de conformité est un moyen de déceler l'écart éventuel qui existe entre ce qui se fait réellement et ce qui doit se faire. Ces tests se font sur la base d'un échantillon de procédures. Chaque procédure est suivie de manière à s'assurer de sa conformité à travers son application par les employés qui doivent intervenir au niveau de celle-ci.

CSG BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion**

Cette première partie a permis de mieux appréhender les connaissances théoriques d'abord, sur une partie du manuel de procédures qu'est le cycle des informations comptables et financières ; ensuite, sur le manuel de procédures en général ; enfin, la méthodologie de la recherche.

Le respect du modèle d'analyse ci-dessus associé aux différentes techniques de collecte de données constitue un guide efficace dans la conduite de notre méthodologie de la recherche devant aboutir à l'élaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE**

## **Introduction**

Le cadre concernant les aspects pratiques de cette étude sera utilisé en vue de procéder à la proposition de procédures du cycle des informations comptables et financières adaptées à une PME intervenant dans le secteur de l'industrie de l'hôtellerie. Ces procédures constitueront une partie des éléments constitutifs du manuel de procédures de gestion administrative et financière de l'entreprise qui est en cours d'élaboration.

A la suite d'une prise de connaissance générale de la société ESSAMAYE SARL et, la description de l'existant, une analyse des activités de la société permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses du système de gestion en cours. Cet exercice aboutira à la formulation de procédures orientées vers une prise en charge correcte du cycle des informations financières et comptables et de recommandations en vue d'améliorer le système de gestion comptable et financière de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 4 : Présentation de la société ESSAMAYE SARL**

La société ESSAMAYE est une PME qui a la forme d'une SARL. Ce chapitre a pour objectif de présenter les caractéristiques et le fonctionnement de cette société qui s'active dans l'industrie de l'hôtellerie.

### **4.1 La société ESSAMAYE SARL**

La société ESSAMAYE SARL au capital de 15 000 000 FCFA dispose d'un campement dans l'île de Mar à 160 km au sud de Dakar. Cette île est composée de quatre villages dont : Mar Lodj, Niodor, Dindé et Mar Fafaco qui abrite le Campement. La société a pour raison sociale ESSAMAYE SARL et est composée de deux associés dont l'un est gérant associé.

#### **4.1.1 Historique**

La société ESSAMAYE SARL est née d'une rencontre de deux amis en février 2002 qui ont décidé de s'investir dans l'hôtellerie. En novembre 2002, ils ont décidé de créer la SARL. Une année après sa création, la société a commencé ses activités en organisant des circuits à travers le Sénégal. Au bout de deux années d'activités, les promoteurs ont construit sous forme de case à impluvium un campement dans l'île de Mar.

#### **4.1.2 Organigramme**

L'équipe de la société ESSAMAYE SARL est composée de professionnels très dynamiques qui sont rompus aux métiers de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie. Son effectif présente un organigramme simple avec la polyvalence de certains employés.

L'organigramme se présente tel qu'il suit :

Figure n°3 : Organigramme (annexe 3)

- La gérance est assurée par l'un des associés. Les activités de ce poste concernent tout le dispositif managérial en place au sein de la société. De manière générale, le gérant intervient dans la planification et la supervision des activités. Entre autres activités qui sont du ressort de ce poste, il faut noter :
  - l'élaboration de l'organisation des circuits ;
  - l'établissement des programmes et circuits des guides ;

- la planification des activités des autres agents suivant les besoins;
- la coordination des arrivées et des séjours des touristes avec les agences de voyage partenaires.
- La réception constitue le point focal de la structure, tout part de ce poste dont l'agent s'occupe de manière générale des activités suivantes :
  - Fournir les renseignements aux clients présents dans le campement et aux clients potentiels par téléphone ;
  - Renseigner sur les documents de voyage et certains supports de gestion ;
  - Etablir les factures et recevoir les règlements ;
  - Venir en appui dans le service de table lorsqu'il y a affluence de clients ;
- Le service de restauration qui est très important dans le dispositif organisationnel de la société concerne :
  - L'établissement des bons de commandes des achats de denrées et la confection des menus, des plats offerts au sein du campement;
  - La formation à la carte, des clients à la cuisine sénégalaise ;
  - Etc.
- Le bar qui est jumelé au service de restauration concerne le service des boissons alcoolisées et gazeuses, les jus naturels et l'eau. Les activités de ce service consiste a :
  - Gérer les stocks ;
  - Mettre au frais les bouteilles ;
  - Assurer le service à la commande des clients ;
  - Etablir les bons de commandes de renouvellement des stocks ;
  - Veiller à l'hygiène et à la qualité des produits offerts.
  - Etc.
- Le service de guide des touristes concerne :
  - L'information, l'orientation et la conduite des touristes vers les destinations de leur choix et celles qui sont programmées par les agences de voyages.
  - Le service de table et autres activités à la demande des touristes;

- D'autres services tels que le transfert par pirogue et le nettoyage sont une partie intégrante du dispositif organisationnel et de gestion des activités de la société. En sus des activités propres aux services évoqués, les agents intervenants sont polyvalents et suivant les besoins, leur intervention est requise.
- Les prestataires de services : ils ne travaillent pas à temps plein. Leur intervention est limitée à la réalisation de services spécifiques et bien définis.

La satisfaction de la clientèle constitue l'une des préoccupations du personnel de la société ESSAMAYE SARL malgré le nombre réduit de ses agents.

#### 4.1.3 Missions, visions et objectifs

La société ESSAMAYE SARL a pour mission de participer au développement des activités touristiques en offrant des services de qualité en termes d'hébergement, de restauration et de séjours de découvertes.

La vision de la société est de devenir le meilleur prestataire de services dans le domaine du tourisme intégré dans la zone touristique de Ndangane.

Les objectifs poursuivis par ces promoteurs sont :

- la recherche de profit ;
- l'organisation de circuits permettant la découverte des meilleurs sites touristiques du Sénégal ;
- le développement de ses activités à travers l'offre de services de qualités divers et variés dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme intégré ;
- favoriser l'intégration culturelle entre les populations du nord et celles du sud.

#### 4.1.4 Les activités

La société ESSAMAYE SARL est un campement qui s'active dans le tourisme intégré qui privilégie la découverte en lieu et place du luxe.

Les différents services offerts par le Campement concernent l'hébergement, les séjours, la restauration, les circuits, les balades et la pêche...

#### 4.1.4.1 L'hébergement

Le service hébergement offert par le campement se présente en termes de pension :

- la pension complète est à 20 000 FCFA single ;
- la pension complète par personne en chambre double est à 18 000 FCFA ;
- la demi-pension est à 16 600 FCFA ;

Le transport depuis Ndangane est compris dans ces différents tarifs.

Une réduction de 50% est faite pour les enfants de moins de douze ans qui dorment dans la même chambre que leurs parents.

L'architecture du campement est faite selon la configuration d'une case à impluvium. Celle-ci est dotée de :

- 10 chambres doubles de 11m<sup>2</sup> avec chacune un grand lit de 1m80 sur 1m90, une moustiquaire et la climatisation est assurée par un ventilateur ;
- Un bloc sanitaire composé de sept box dont un qui se trouve à l'extérieur réservé aux campeurs et au personnel.
- Un resto bar extérieur ;

#### 4.1.4.2 Les séjours

Les services offerts aux touristes qui séjournent pendant une semaine dans le campement concernent l'hébergement, la restauration et les balades.

A leur arrivée, un programme est défini en vue d'occuper leur temps.

Exemple de programme :

- samedi : Arrivée ;
- dimanche : La messe tam tam et visite du village de Mar Lodj ;
- lundi : Visite du village de Mar Fafaco et du village de pêcheur ;
- mardi : Visite du village de Niodor (journée plus pique nique) ;
- mercredi : Visite du village de Dindé (journée plus pique nique) ;
- jeudi : Pêche autour du campement ;
- vendredi : Marché à Ndangane avec la cuisinière sénégalaise et l'initiation à la cuisine locale pour les clients désireux ;
- samedi : Retour sur Dakar.

#### 4.1.4.3 La restauration

Le campement offre en termes de restauration :

- les mets locaux tels que le « thiébou djeun », le yassa, etc.
- les menus européens tels que les spaghettis bolognais ;
- la boisson alcoolisée telle que la bière, les liqueurs ;
- la boisson non alcoolisée tels que les jus de fruits naturels...

#### 4.1.4.4 Les circuits

Les circuits consistent à emmener les clients à la découverte de la faune et de la flore. Ces sorties hors du campement favorisent le contact avec les habitants autochtones dans les villages visités. Ces circuits sont programmés lorsque le groupe de touristes est compris entre quatre et quinze. Les circuits sont l'objet d'une planification définie d'un commun accord entre le prestataire et les bénéficiaires.

La SARL propose deux types de circuits présentés ci-dessous :

- Le circuit touristique par la voie maritime : il s'agit de la visite d'un site bien déterminé par exemple les villages du Sine et Saloum. La réalisation de ce circuit nécessite :
  - des accompagnateurs composés d'un piroguier, de la cuisinière et du guide ;
  - une pirogue comprenant toute l'intendance ;
  - le groupe de touristes.

Tout le groupe passe la nuit sous tente après chaque journée de visite.

- Le circuit par la voie terrestre se fait via :
  - une voiture touristique ;
  - un chauffeur et un guide ;
  - un groupe de touristes.

Après une journée de visite, tout le groupe passe la nuit dans des campements de préférence dans ceux qu'on appelle campement villageois. Ces derniers profitent au développement du village dans lequel ils se trouvent c'est-à-dire que ces bénéfices sont au profit de la localité. Quelques exemples de circuits sont présentés en annexe.

#### 4.1.4.5 Les balades

Les balades consistent à faire visiter les touristes par des balades qui se font à pied (randonnée), en pirogue ou en charrette. La différence par rapport aux circuits, est que les balades ne se font pas sur de longues distances. A l'intérieur de l'île, les balades se font à travers les différents villages.

#### 4.1.4.6 La pêche

Concernant la pêche, les services offerts sont :

- La pêche à la palangre,
- La pêche à l'épervier,
- La pêche à la traîne.

En plus des services (hébergement et restauration) qu'offrent les campements en général, la société ESSAMAYE SARL présente d'autres activités telles que les circuits, les balades et la pêche. Ce bonus lui a permis, malgré la crise, de tirer son épingle du jeu.

#### 4.1.5 ORGANISATION ET PERSONNEL

La SARL s'active de manière générale dans la prestation de services concernant l'industrie hôtelière.

L'établissement fonctionne sur deux saisons :

- la haute saison (saison touristique) a une durée de six mois. Elle démarre en novembre et finit en avril. Durant cette période les deux mois (décembre et janvier) sont les plus fructueux. Le taux de remplissage est au maximum ;
- la basse saison (saison morte) est la période à laquelle les touristes viennent rarement. Durant cette période, les activités de la société sont aux ralentis.
- la société ESSAMAYE SARL dispose d'une équipe de professionnels dynamiques dans l'exercice de leurs fonctions. Cette équipe est présente depuis la création de la structure. Celle-ci emploie huit personnes dont un gérant, une réceptionniste, un barman, deux piroguiers, un guide touristique, deux cuisinières.

La SARL utilise parfois des prestataires de services pour la réalisation de certaines activités spécifiques.

Les moyens de transport dont dispose le campement sont :

- un minibus de sept (7) places ;
- quatre kayaks ;
- trois pirogues : deux sont au campement tandis que l'autre se trouve à Ziguinchor pour les circuits par voie maritime de cette localité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : Description du cycle des informations comptables et financières existant**

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cycle des informations comptables et financières existant. Après cette présentation, une analyse du cycle sera faite afin de faire ressortir les forces et les faiblesses et donner des solutions par la formulation des recommandations.

### **5.1 La description du cycle des informations comptables et financières de la société**

L'objectif de cette section est de faire une présentation du cycle des informations comptables et financières de la société. Cette description permet de faire une analyse du système de gestion et de certaines fonctions de l'entreprise en faisant ressortir les forces et les faiblesses.

Pour se faire, la société s'est offert les services d'un service de consultance qui tient une comptabilité générale. L'établissement des livres comptables et des supports auxiliaires est périodique. Les différentes étapes de cette activité se présentent tel qu'il suit:

#### **5.1.1 Le classement des documents comptables et pièces justificatives**

Les documents comptables sont les factures des fournisseurs, les factures adressées aux clients, les bons de commande, etc. Ces documents comptables sont établis et reçus par la réceptionniste. Cette dernière les classe par ordre chronologique chaque mois selon une disposition qui prend en compte la date de leur établissement.

#### **5.1.2 Le contrôle des pièces justificatives**

Le service de consultance intervient chaque mois au niveau de la société. Son intervention commence par la récupération des documents comptables déjà classés. Après réception des pièces, le consultant les transmet à l'assistant. Ce dernier est chargé de vérifier la concordance entre la facture et la liasse, de faire un contrôle arithmétique de la facture et, enfin certifie la facture en mettant la mention C (contrôlée).

#### **5.1.3 L'imputation comptable des opérations et leur saisie**

L'imputation consiste à mettre au débit et au crédit un ou des comptes qui se justifient grâce aux pièces comptables disponibles. Après contrôle des pièces justificatives, l'assistant analyse et renseigne pour chaque facture le numéro de compte à mouvementer, son intitulé et le montant sur la facture.

Après imputation de toutes les pièces comptables, l'assistant procède à la saisie des factures. Il s'agit de renseigner dans le journal des opérations qui enregistre de manière chronologique tous les mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise dans un tableau contenant : les numéros de comptes, les intitulés des comptes mouvementés, la date et le libellé des opérations du jour. Ensuite, l'assistant remet les pièces justificatives à la réceptionniste afin qu'elle puisse renseigner un tableau appelé main courante.

#### 5.1.4 L'établissement de la main courante

N'ayant pas mis en place une comptabilité analytique, un tableau appelée la main courante permet de répertorier les activités et les opérations de la société. Les éléments constitutifs du tableau sont la date, le nom des différents produits et services disponibles dans la société, leur prix unitaire, la quantité et la somme, le total pour chaque date, chaque fin du mois et le total général qui représente le chiffre d'affaires annuel. Après récupération de toutes les pièces comptables, la réceptionniste renseigne les différentes rubriques de la main courante. Ce tableau permet d'avoir une vue sur le chiffre d'affaires sur différentes périodes (jour, mois, année). La main courante est un outil de gestion qui permet de connaître la situation des ventes au jour le jour.

#### 5.1.4 La centralisation des opérations

Il s'agit de l'établissement du grand livre et de la balance. Ce grand livre regroupe l'ensemble des comptes de la société ESSAMAYE SARL aussi bien ceux du patrimoine (compte du bilan) que ceux de la gestion. Après la saisie de toutes les opérations, l'assistant établit un grand livre avec l'aide des fonctions du tableur EXCEL de Microsoft. A la suite du grand livre, la balance des opérations est établie dans un tableau où, sont reportés tous les soldes des comptes du grand livre. Le tableau de la balance permet de renseigner sur le code poste de chaque compte mouvementé :

- Le numéro et l'intitulé du compte ;
- les totaux débit et crédit ;
- le solde débiteur ou créditeur à la date d'établissement de la balance.
- Etc.

#### 5.1.5 L'établissement du livre d'inventaire

Il est constitué du bilan et du compte de résultat de l'exercice. Ces tableaux sont générés automatiquement à la suite du renseignement des documents précédents dans une application automatisée sur Excel.

### 5.1.6 L'analyse des comptes et opérations de la période

Cette phase est l'œuvre du consultant ; il s'agit de faire une analyse en vue d'une justification des soldes de tous les comptes à partir du grand livre. En effet, l'analyse est un exercice qui consiste à calculer les soldes des comptes et à les justifier à partir des pièces comptables disponibles.

Pour mieux approfondir son analyse, le consultant étudie chaque rubrique de la main courante et fait le rapprochement entre les informations du journal et celles de la main courante.

A la suite de l'établissement de la balance générale, l'application sur EXCEL génère le livre d'inventaire qui est composé du bilan et du compte de résultat. Le TAFIRE (Tableau Financier des Ressources et des Emplois) et l'état annexé sont également des tableaux qui sont générés par l'application qui concerne la liasse fiscale.

A l'image de la plupart des PME, la société ESSAMAYE SARL n'a pas mis en place une comptabilité analytique. Ainsi, six étapes décrites ci-dessus sont à respecter dans le cycle des informations comptables et financières de la société ESSAMAYE SARL.

## 5.2 Analyse des forces et des faiblesses

A la suite de la description du cycle des informations comptables et financières, une analyse du système mis en place permet de faire ressortir les forces et les faiblesses répertoriées dans le système de gestion de la société. Cet exercice consiste à analyser chaque outil et support disponible au sein de la société en vue de faire ressortir sa pertinence et son intérêt dans le dispositif du système de gestion de la société. Par ailleurs, toutes les limites constatées seront répertoriées et feront l'objet de recommandations en vue d'améliorer le système en place.

### 5.2.1 Les forces

Compte tenu de l'absence du manuel de procédures, un diagnostic du cycle des informations comptables et financières a permis de faire ressortir les forces. Celles – ci concernent :

#### 5.2.1.1 La comptabilité

En vue d'une meilleure tenue des comptes de la société, les dirigeants ont jugé nécessaires d'externaliser cette fonction. Cette décision a permis au service de consultance engagé de définir un cadre de tenue des comptes par le truchement d'un système de gestion comptable.

Risque : la dépendance de la société face au service de consultance.

La mise en place du système a consisté en l'élaboration d'outils et de supports appropriés à l'activité de la société. Ainsi, l'opérationnalisation du système a permis d'améliorer la collecte et le traitement des informations comptables et financières et la production des états financiers à date.

Par ailleurs, la mise en place d'un nouveau système de gestion a permis de rendre plus performant le système d'archivage et de classification des supports et justificatifs. Cela a rendu plus aisée la recherche d'informations comptables et financières au sein de la société.

Une application sous Excel permet de centraliser les états financiers selon le système comptable en vigueur (SYSCOA) et de générer toute la liasse fiscale conformément aux normes comptables reconnues par le service des impôts et domaines.

#### 5.2.1.2 Le service de consultance

Le service de consultance est un service externe à la structure. Un consultant et son assistant constitue le service. Il vient en appui conseil et assiste techniquement les agents dans l'exécution des tâches. Compte tenu de la délicatesse des prestations et de la finesse qui est attendue dans la mise en œuvre des activités du secteur de l'industrie hôtelière, le service de consultance s'exerce à offrir les meilleurs conseils en matière de management, de gestion comptable et financière et de marketing en vue de présenter une meilleure image de la société à ses clients touristes.

Entres autres activités exercés par le service de consultance, il faut noter la tenue de la comptabilité de la société qu'il assure. Ce rôle qui est d'une importance capitale se mesure à la lumière des résultats obtenus dans la génération des informations voulues à temps et selon les normes.

#### 5.2.1.3 La structure

La société dispose d'une logistique correcte par rapport aux autres réceptifs de sa zone d'intervention. Le patrimoine physique disponible est en bon état et bien entretenu. Il s'agit du bâtiment qui fait office de réceptif, construit sur la base d'une architecture originale provenant de la Casamance et des équipements en bois.

Le cadre est très prisé par les clients qui, en sus de séjourner dans une île, trouvent du plaisir à dormir dans une habitation à l'architecture africaine.

L'énergie est fournie par un équipement en solaire et un groupe électrogène alimenté par du carburant. Le groupe électrogène n'est utilisé que la nuit en renforcement du système solaire qui dans les périodes de faible ensoleillement n'arrive pas à résorber tous les besoins en énergies de la structure.

L'eau qui alimente la structure est saumâtre<sup>6</sup> et arrive au campement par un branchement provenant du forage du village.

#### 5.2.1.4 La main courante

Un tableau appelé main courante est établi et a les mentions suivantes : la date de l'opération, les quantités, les prix unitaires et le montant total des repas et des différents types de boissons vendus. La main courante permet de connaître la situation des ventes faites au cours de l'année écoulée et facilite le calcul de la TPT (Taxe pour la Promotion Touristique) et de l'IR (Impôt sur le Revenu). Le service de consultance utilise les informations de la main courante pour orienter la stratégie de l'entreprise en formulant des recommandations et des conseils aux dirigeants en vue de la prise de décisions idoines à la croissance et au développement de la structure.

#### 5.2.2 Les faiblesses

L'identification et l'analyse des faiblesses de la société s'articulent autour des points suivants : la production des informations financières, la gestion de la trésorerie, les tarifs, certaines fonctions de l'entreprise, les inventaires et le dispositif de contrôle interne. Il s'agira de présenter les faiblesses sous la forme : risques, causes, conséquences.

##### 5.2.2.1 La production des informations financières

Elle est sujette à un certain nombre de manquements liés au cumul des tâches concernant le renseignement des outils et supports de gestion mis en place par le service de consultance.

**Risques** : le cumul des tâches, l'omission de certaines informations nécessaires à la production des états financiers, le non respect des principes comptables.

**Causes** : l'absence d'un manuel de procédures de gestion administrative et financière et de fiches postes nécessaires à la définition des rôles et responsabilités et tâches de chaque agent est un élément constitutif de cette difficulté.

---

<sup>6</sup> D'une saveur amère et salée comme celle de l'eau de mer (LAROUSSE, 2010 : 385)

**Conséquences** : le cumul des tâches et l'absence de maîtrise des rôles et responsabilité de la part des agents peut biaiser certaines informations, favoriser les erreurs et omissions et la présence d'anomalies qui peuvent rendre très fastidieux le travail du service de consultance dans la production des états financiers.

#### 5.2.2.2 La gestion de la trésorerie

La trésorerie de la société souffre de l'absence d'un compte de Banque, ce qui ne favorise pas le renseignement de ce poste qui est d'une importance capital dans le dispositif de la gestion de trésorerie au sein d'une PME.

**Risques** : l'absence de transparence au niveau de la trésorerie, l'insécurité des moyens financiers.

**Causes** : la création de la société par le notaire n'avait pas fait l'objet d'ouverture d'un compte au nom de la société. A cela s'ajoute : la localisation de la structure qui est sur une île, l'éloignement des établissements bancaires et la baisse des activités de la société du fait de la crise financière.

**Conséquences** : les rapprochements bancaires et la sécurisation des moyens financiers de la société ne sont pas effectifs. Ce qui ne favorise pas le respect de certains principes comptables et une gestion de la trésorerie conformément aux règles édictées par les systèmes de gestion applicables aux PME. En sus, la société ne bénéficie d'aucun concours bancaires en termes d'investissement et de prêts, ce qui peut ralentir sa croissance et son développement.

#### 5.2.2.3 Les tarifs

La politique des prix de la société n'est pas élaborée conformément aux dispositifs réglementaires en la matière. Les prix sont arbitraires et appliqués selon les tendances de la zone.

**Risques** : la fraude au niveau des factures de vente

**Causes** : En sus de l'absence du manuel de procédures, l'absence de la politique de prix est liée à l'ignorance des procédures requises en vue de son élaboration.

**Conséquences** : l'absence de maîtrise de la politique de prix engendre une tarification qui ne reflète pas la vérité des prix. Cette situation si elle n'est pas prise en charge dans les meilleurs délais, peut aboutir à des pertes : au niveau de la clientèle qui, peut trouver les prix trop chers

par rapport à la concurrence ou, au niveau de la réduction du chiffre d'affaires et du résultat de la société à cause d'une tarification à perte des services et produits offerts.

#### 5.2.2.4 Les fonctions des agents

Certaines fonctions de l'entreprise semblent peu claires au niveau des agents formés sur le tas et même ceux qui ont une formation professionnelle dans le secteur de l'industrie du tourisme.

**Risques** : absence de pistes d'audit

**Causes** : les compétences des agents ne sont pas renforcées depuis la création de la société et un certain nombre, ont été formés sur le tas. Nonobstant leur volonté manifeste à faire de leur mieux, ils restent limités par le manque de formation continue.

**Conséquences** : Le cumul de la charge de travail, les manquements et retards récurrents dans l'exécution de certaines tâches et les pertes d'informations utiles à la gestion comptable, peuvent annihiler les efforts de croissance et de développement escomptés par les associés et aboutir à des conséquences graves pour l'entreprise.

#### 5.2.2.5 L'inventaire des immobilisations

Les immobilisations n'ont pas fait l'objet d'inventaire et de répertorie depuis la création de la société.

**Risques** : omissions de certaines immobilisations dans la rubrique immobilisation au niveau du bilan.

**Causes** : la plupart des immobilisations en dehors de l'infrastructure d'habitation ont une provenance diverse : il s'agit de dons, d'achat et de matériels prêtés à la société. Aucune réception n'a été faite à leurs arrivées au sein de l'établissement. Ce qui a favorisé l'absence d'inventaire. A cela s'ajoute l'absence de logisticien chargé de la gestion.

**Conséquences** : l'absence de la connaissance effective et exhaustive du nombre des immobilisations existantes dans la société et leurs provenances, ne facilitent pas leur bonne gestion. Ce qui favorise les pertes non justifiées, l'ignorance et l'absence d'amortissement de certaines immobilisations qui le nécessitent.

#### 5.2.2.6 La fonction audit interne

L'audit et le contrôle interne ne sont pas effectifs au sein de la société.

**Risques** : le non respect des procédures de chaque agent

**Causes :** l'absence de manuel de procédures est une des raisons.

**Conséquences :** il serait difficile de procéder à l'évaluation du fonctionnement du dispositif du contrôle interne et de formuler des recommandations en vue de l'améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6 : Proposition des procédures du cycle des informations comptables et financières**

La société ESSAMAYE SARL ne dispose pas d'un manuel de procédures. A cet effet, une élaboration des procédures du cycle des informations comptables et financières sera réalisée et proposée à la société en vue d'une contribution du manuel de procédures en cours.

### **6.1 Les procédures**

La société ESSAMAYE SARL dispose d'un personnel très actif dans son activité principale. Mais la liste des procédures de mon mémoire s'adresse qu'à une partie de son effectif. Celui-ci est composé du service de consultance, de la réceptionniste et du gérant associé.

#### **6.1.1 Organisation comptable**

La société ESSAMAYE SARL tient une comptabilité générale. Le service de consultance assure la tenue de la comptabilité. Ce service est assisté de la réceptionniste et du gérant. La comptabilité est faite sur une application des états financiers faite sur EXCEL. Cette application est conçue selon les normes comptables reconnus au niveau du service des impôts et domaines. Cette comptabilité est tenue en respectant les principes comptables et le plan comptable utilisé qu'est le SYSCOA.

#### **6.1.2 Les opérations de caisse**

Cette procédure a pour objectif de s'assurer de la bonne tenue de la trésorerie de la société. Les principaux intervenants de la procédure sont le gérant, la réceptionniste et le consultant.

Les objectifs du contrôle interne sont de :

- s'assurer que tous les décaissements font l'objet d'une approbation du gérant ;
- s'assurer que le montant décaissé est conforme au montant de la facture ;
- s'assurer que les encaissements ont bien été faits.

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>	
<b>Procédures : les mouvements de caisse</b>		
<b>Opération : les décaissements</b>	<b>Périodicité : permanente</b>	
<p>Après approbation du bon de commande par le gérant,</p> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vérifier l'approbation du gérant par l'assurance de l'apposition de sa signature ;</li> <li>- imprimer une pièce de caisse ;</li> <li>- renseigner les différentes mentions se trouvant sur la pièce (numéro de la pièce, la nature de la dépense, le montant et la partie réservée à sa signature ;</li> <li>- remet la pièce de caisse au récepteur de l'argent pour signature ;</li> <li>- remet le montant à décaisser au récepteur et garde le bon de commande et la pièce de caisse ;</li> <li>- après l'opération de décaissement, elle agrafe la facture, le bon de commande et une copie de la pièce de caisse ;</li> <li>- elle classe toute la liasse dans le classeur du mois correspondant ;</li> <li>- garde la pièce de caisse et la classe dans un classeur réservé aux pièces de caisse pour preuve.</li> </ul>		

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>
<b>Procédures : les mouvements de caisse</b>	
<b>Opération : les encaissements</b>	<b>Périodicité : permanente</b>
<p>Après consommation d'un service,</p> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imprimer la facture sur l'ordinateur ;</li> <li>- renseigner les différentes rubriques telles que la date de l'opération, la nature du service, le prix HT et le prix TTC ;</li> <li>- faire une copie de la facture déjà renseignée et remettre l'originale au client ;</li> <li>- recevoir la somme versée par le client ;</li> <li>- apposer le cachet « payer au comptant » ;</li> <li>- classer la copie de la facture dans le classeur du mois correspondant.</li> </ul>	

### 6.1.3 Enregistrement des pièces comptables

Cette procédure a pour objectif de s'assurer que toutes les pièces comptables sont imputées puis saisies. Au niveau de la procédure, les différents intervenants sont le gérant, la réceptionniste et le service de consultance.

Les objectifs du contrôle interne sont de :

- s'assurer que les transactions sont approuvées par le gérant ;
- s'assurer que toutes les pièces sont imputées puis saisies.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>	
<b>Procédures : Enregistrement des pièces comptables</b>		
<b>Opération : Renseignement de la main courante</b>	<b>Périodicité : journalière</b>	
<p>A la fin de la journée,</p> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- récupérer toutes les pièces comptables concernant l'activité de l'entreprise ;</li> <li>- faire un tri des factures de vente ;</li> <li>- ouvrir le fichier main courante dans l'ordinateur ;</li> <li>- renseigner pour chaque facture de vente, les différentes rubriques de la main courante ;</li> <li>- mentionner le signe MC pour chaque facture de vente déjà renseignée au niveau de la main courante ;</li> <li>- classer toutes les pièces justificatives selon l'ordre chronologique ;</li> <li>- mettre ces pièces dans un classeur où il est inscrit le mois correspondant ;</li> <li>- transmettre les pièces ainsi classées au service de consultance lors de ces interventions.</li> </ul>		

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>
<b>Procédures : Enregistrement des pièces comptables</b>	
<b>Opération : Imputation et saisie</b>	<b>Périodicité : mensuelle</b>
<p>Après vérification des factures,</p> <p><u>L'assistant</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- imputer toutes les factures en indiquant pour chaque facture au crayon le libellé de l'opération, les comptes, les intitulés des comptes correspondants au niveau du débit et crédit ;</li> <li>- remettre les factures au consultant pour validation ;</li> </ul> <p><u>Le consultant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- récupérer les factures déjà imputées ;</li> <li>- vérifier que l'imputation est complète ;</li> <li>- vérifier que les comptes utilisés sont appropriés ;</li> <li>- proposer une écriture comptable pour les factures non validées ;</li> <li>- certifier l'exactitude de l'imputation en mentionnant la lettre E (exacte) ;</li> <li>- remettre à la réceptionniste pour comptabilisation.</li> </ul> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- récupérer les factures déjà imputées ;</li> <li>- saisir les pièces justificatives imputées grâce à une application automatisée sur EXCEL ;</li> <li>- pour chaque facture saisie, un S (saisie) sera mentionnée dessus ;</li> <li>- classer les pièces déjà saisies selon l'ordre chronologique dans le classeur ;</li> <li>- transmettre toutes les pièces dans un grand classeur pour la conservation.</li> </ul>	

#### 6.1.4 Les travaux de justification des soldes

Les travaux de justification des soldes ont pour objectif de vérifier les différents soldes des comptes de la société. Le principal intervenant est le service de consultance et la réceptionniste.

Les objectifs du contrôle interne sont de :

- s'assurer que les opérations sont comptabilisées sur la base de pièces justificatives ;
- s'assurer que la détection des erreurs est rapide ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>ESSAMAYE SARL</b>	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>
<b>Procédures : Travaux de justification des soldes</b>	
<b>Opération</b> : Réception des factures saisies et justification des soldes	<b>Périodicité</b> : mensuelle
<p>Lors des interventions du service de consultance,</p> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sortir le classeur du mois correspondant à l'intervention ;</li> <li>- tirer les factures dernièrement saisies ;</li> <li>- remettre ces factures au service de consultance pour justification des soldes.</li> </ul> <p><u>L'assistant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- récupérer les pièces déjà saisies ;</li> <li>- vérifier que les informations (numéros de comptes, les intitulés des comptes, le libellé) qui sont dans l'application correspondent à ceux des imputations des factures ;</li> <li>- vérifier s'il y a l'existence d'une erreur sur le montant de la facture, la date de réalisation ;</li> <li>- faire une analyse des comptes en calculant les soldes des comptes et à les justifier à partir des pièces comptables disponibles.</li> </ul>	

### 6.1.5 Inventaire des immobilisations

Cette procédure a pour objectif de répertorier toutes les immobilisations de la société et effectuer les traitements comptables y afférant. Les principaux intervenants de la procédure sont le gérant, la réceptionniste, le personnel et le service de consultance.

Les objectifs du contrôle interne sont de :

- s'assurer de l'organisation correcte d'un inventaire des immobilisations ;
- s'assurer du traitement rapide et correct des résultats de cet inventaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>
<b>Procédures : Inventaire des immobilisations</b>	
<b>Opération :</b> Travaux post-inventaire	<b>Périodicité :</b> annuelle
<p>Pour effectuer un inventaire,</p> <p><u>Le consultant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- joindre par voie téléphonique le gérant ;</li> <li>- proposer une date d'exécution des travaux d'inventaire des immobilisations ;</li> </ul> <p><u>Le gérant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valider la date d'exécution des travaux d'inventaire ;</li> <li>- demander à la réceptionniste la rédaction d'une note de service pour avertir le personnel de la date dudit inventaire.</li> </ul> <p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saisir la note en indiquant la date, les intervenants (le service de consultance) et la mention portant sur la coopération du personnel à l'égard du service de consultance ;</li> <li>- remettre la note de service au gérant.</li> </ul> <p><u>Le gérant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recevoir la note de service ;</li> <li>- amender celle-ci en cas de besoin ;</li> <li>- remettre à la réceptionniste pour correction.</li> </ul>	

ESSAMAYE SARL	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>	
<b>Procédures : Inventaire des immobilisations</b>		
<b>Opération :</b> Travaux post inventaire (suite) et travaux d'inventaire	<b>Périodicité :</b> annuelle	
<p><u>La réceptionniste</u> : est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recevoir la note de service ;</li> <li>- apporter des corrections si la note a été amendée ;</li> <li>- faire des copies et distribuer à l'ensemble du personnel.</li> </ul> <p>A l'arrivée du service de consultance,</p> <p><u>Le consultant et l'assistant</u> : sont chargés de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- préparer la prise d'inventaire ;</li> <li>- élaborer un programme de travail ;</li> <li>- préparer les fiches d'inventaire ;</li> <li>- inscrire dans les fiches toutes les immobilisations se trouvant dans le bilan ;</li> <li>- passer dans toutes les pièces du campement ;</li> <li>- procéder au comptage ;</li> <li>- transcrire les résultats sur les fiches d'inventaire ;</li> <li>- rédiger un procès verbal d'inventaire ;</li> <li>- traiter les données de l'inventaire par :             <ul style="list-style-type: none"> <li>la validation de la liste des immobilisations ;</li> <li>le calcul des amortissements des immobilisations ;</li> <li>la constatation des provisions.</li> </ul> </li> </ul>		

### 6.1.6 Régularisations diverses et édition des états financiers

Cette procédure a pour objectif de faire un arrêté des comptes et d'éditer les états financiers annuels. Le principal intervenant est le service de consultance.

Les objectifs du contrôle interne sont de :

- s'assurer que les données des inventaires sont bien comptabilisées ;
- s'assurer que les charges et les produits de l'exercice ont bien été enregistrés.

<b>ESSAMAYE SARL</b>	<b>Cycle des informations comptables et financières</b>	
<b>Procédures : Régularisations diverses et édition des états financiers</b>		
<b>Opération : Régularisations diverses et édition des états financiers</b>		<b>Périodicité : annuelle</b>
<p>A la clôture de l'exercice,</p> <p><u>Le consultant</u> : est chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- éditer les états financiers avant inventaire au plus tard la deuxième (2<sup>e</sup>) semaine du mois de janvier de l'année suivante ;</li> <li>- procéder au rapprochement entre les soldes des comptes immobilisations et celui du traitement de l'inventaire des immobilisations ;</li> <li>- traiter les opérations de régularisations ;</li> <li>- imputer puis saisir ;</li> <li>- éditer les états financiers après inventaire au plus tard la première (1<sup>ère</sup>) semaine du mois de février ;</li> <li>- imprimer les états financiers en deux exemplaires ;</li> <li>- l'un est remis à l'administration fiscale ;</li> <li>- le second est remis à la réceptionniste pour classement.</li> </ul>		

## 6.2 Les recommandations

La société ESSAMAYE SARL fonctionne depuis plusieurs années. Du point de vue comptable, une description du cycle d'activité dans ce domaine a été faite. Dans la description, un diagnostic a permis de détecter les défaillances auxquelles les dirigeants en collaboration avec le service de consultance travaillent dans l'optique de les faire disparaître. Etant étudiant en 4<sup>e</sup> année de comptabilité, la formulation des recommandations viendra de surcroît en amélioration du fonctionnement de l'entreprise au niveau de la comptabilité précisément.

### 6.2.1 L'élaboration du manuel de procédures et des fiches de postes

Le processus d'élaboration du manuel de procédures de gestion administrative et financière et des fiches de postes doit se poursuivre et même être accéléré en vue de remédier à cette situation dans les meilleurs délais.

Cette recommandation vient pallier à un certain nombre de manquements liés au cumul des tâches concernant le renseignement des outils de gestion mis en place par le service de consultance.

### 6.2.2 La disposition d'un compte bancaire

La société doit disposer d'un compte bancaire et d'un système de gestion de la trésorerie adapté en vue de respecter les principes de gestion comptable et financière requis pour des structures de la même nature et de sécuriser les ressources financières.

Cette recommandation remédie l'absence d'un compte bancaire au nom de la société qui est d'une importance capital dans le dispositif de la gestion de trésorerie au sein d'une PME.

### 6.2.3 La formation des agents

La formation des agents doit faire l'objet d'une budgétisation et d'une prise en charge effective dans les meilleurs délais, en vue de favoriser la capacité technique permanente nécessaire à la réalisation de la mission de la société conformément aux attentes des actionnaires.

#### 6.2.4 La tarification

La politique de prix doit faire l'objet d'une étude approfondie qui aboutira à la mise en place de tarifs corrects qui intègre le système de gestion de la société.

#### 6.2.5 L'inventaire des immobilisations

La réception et l'inventaire des immobilisations est une activité importante et indispensable dans le système de gestion des PME. La société doit dans les meilleurs délais procéder à l'inventaire systématique des immobilisations en vue de les classer selon leur nature et procéder à l'amortissement de ceux qui le nécessitent.

#### 6.2.6 La fonction audit interne

Un dispositif de contrôle interne doit être élaboré à la suite du manuel de procédures en vue de permettre à la société de contrôler les activités des agents, le respect des procédures et la gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion**

La rédaction des procédures sera d'un apport capital pour les différents intervenants de ce cycle. Cependant pour qu'elles soient efficaces, l'entreprise doit veiller à leur bonne application et tenir compte des recommandations. La rédaction des procédures du cycle obéit à un souci de flexibilité et offrant des possibilités d'amélioration en fonction de l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION**  
**GENERALE**

CESMG - BIBLIOTHEQUE

Le développement du secteur privé est conditionné par le développement des entreprises qui la compose et notamment de la PME. Les problèmes auxquels sont confrontées ces entreprises doivent faire l'objet d'une prise en charge effective de la part des acteurs et intervenants du secteur. Cet exercice qui consiste à juguler les problèmes des entreprises en vue de soutenir la croissance économique des Etats africains doit être soutenu et être permanent.

A l'instar des PME d'autres secteurs d'activités très lucratifs, la société ESSAMAYE SARL dispose d'atouts réels pour se développer. Le secteur d'activité dans lequel elle évolue est très lucratif et offre des opportunités inestimables en termes d'attraction des devises et d'offres de services touristiques divers. Le retour à la normale de l'activité économique après la période de la crise financière qui a secoué le monde entier est sans doute une aubaine que la société ne manquera pas de saisir. En effet, la volonté manifeste des associés de faire profiter leur entreprise de la reprise des activités économiques au niveau international, après la crise financière, est un signe révélateur de changement appréciable qui peut porter ses fruits.

Ainsi, la société ESSAMAYE SARL qui ne disposait pas de manuel de procédures a su profiter de l'offre de nos services en vue de lancer ce projet. La proposition des procédures du cycle des informations comptables et financières qui est ressorti de nos travaux, sera sans doute intégrée dans le manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière en cours d'élaboration, en vue de permettre à tous les intervenants de la société: gérant, employés et prestataires de services, de réussir leurs tâches conformément aux attentes des associés.

L'ouverture de postes de stages dans les PME aux jeunes étudiants, peut participer pleinement à l'identification de problèmes que le stagiaire peut contribuer à résoudre. Le cas de la Société ESSAMAYE SARL est très illustratif. En effet, notre passage dans cette structure nous a permis de nous rendre compte des difficultés de gestion énormes auxquelles sont confrontées la plupart des PME installées en dehors de la région de Dakar qui, ne bénéficient pas toujours des appuis et prises en charge en termes de formation et d'assistance technique.

Au terme de notre mémoire, nous sommes loin de penser que ce fut une tâche évidente. Toutefois, conscient du fait que seules les difficultés permettent d'améliorer notre quotidien et notre expérience dans la vie professionnelle, ce travail n'est qu'un début d'une initiation à la recherche, toutes les suggestions y afférentes seront les bienvenues.

# ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 1

### LE CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU CYCLE

Les fonctions du cycle	Les objectifs du contrôle interne
La fonction comptable	<p>S'assurer que toutes les opérations ont fait l'objet d'un enregistrement ;</p> <p>S'assurer que les services comptables effectuent des travaux d'analyse des comptes ;</p> <p>S'assurer de l'existence des procédures de confirmation directe des tiers traitant avec l'entreprise (clients, fournisseurs, banques...);</p> <p>S'assurer qu'une comptabilité analytique d'exploitation a été mise en place pour une connaissance des coûts et de la formation du prix de revient ;</p> <p>S'assurer que la comptabilité analytique produit des informations de gestion dans les délais raisonnables aux utilisateurs.</p>
La fonction traitement de données	<p>La mise en place d'un système de traitement adapté à l'organisation de l'entreprise ;</p> <p>Effectuer un rapprochement des coûts de l'information avec les avantages attendus ;</p> <p>Assurer que le système de traitement produit des informations dans les délais raisonnables et sous une forme exploitable par les services concernés ;</p> <p>S'assurer que l'accès aux données du système est règlementé ;</p> <p>S'assurer que les informations sont bien protégées contre les risques de perte, de vol ou de destruction accidentelle.</p>

<p>La fonction audit interne</p>	<p>S'assurer que le service d'audit interne est opérationnel ;</p> <p>S'assurer de l'existence et du respect des procédures du manuel de procédures ;</p> <p>Est-ce que les auditeurs émettent des recommandations pour l'amélioration des procédures et s'assurent de leur suivie en application par la direction ;</p> <p>S'assurer de la participation des auditeurs aux travaux de clôture des comptes.</p>
<p>La fonction contrôle de gestion</p>	<p>S'assurer que les objectifs sont SMART ;</p> <p>S'assurer que le contrôle de gestion est opérationnel ;</p> <p>S'assurer que les budgets sont établis dans les délais satisfaisants ;</p> <p>Le contrôle budgétaire est aussi effectué dans les délais satisfaisants ;</p> <p>S'assurer de la production de tableaux de bord de gestion.</p>

Source : BARRY Mamadou (2009), *Audit et Contrôle Interne*.

## Annexe 2

### **EXEMPLE DE CIRCUIT AU SINE SALOUM**

JOUR 1 : Arrivée le soir et nuit sur Dakar

JOUR 2 : Départ en Minibus pour le sud du Saloum, avec une pose déjeuner à Kaolack, nuit dans un gîte près de la frontière gambienne.

JOUR 3 : Trajet à pied jusqu'au port de pêche voisin, où nous retrouvons la pirogue qui nous mènera dans les îles du Sine Saloum. Découverte des bolongs et de la mangrove puis première nuit sous tente dans une île où vit seulement une famille de pêcheur.

JOUR 4 : Petit déjeuner et embarquement dans la pirogue pour une île où nichent de nombreux oiseaux, traversée d'un village mandingue, pique nique, pêche ou baignade dans les bolongs puis retour à la pirogue pour rejoindre l'île aux baobabs afin d'y passer la nuit.

JOUR 5 : Départ de l'île aux haobabs, la pirogue nous dépose à un bout d'une grande île, pour une marche d'environ une heure et demi nous permettant l'observation de nombreux oiseaux, dans un paysage formé par des montagnes de coquillages ayant plusieurs siècles. Arrivée dans un village de pêcheur au nord de l'île où nous retrouverons la pirogue. Accueil par la population, pique nique, baignade et sieste avant de repartir en fin d'après midi pour l'île de Falio où nous passerons la nuit.

JOUR 6 : Petit déjeuner et départ à pied pour visiter un gros village de pêcheur fort de plus de 10000 habitants. Traversée du pont en lattes de palétuvier qui relie l'île de Guior au village de Niodior, visite des carrières de coquillages, approche du bois sacré, visite des chantiers de construction des grandes pirogues (peintures et calfatage). Retour au camp pour le pique-nique, avant de reprendre la pirogue dans l'après midi pour un transfert de deux heures vers l'île de Sikho.

JOUR 7 : Après le petit déjeuner et un quart d'heure de pirogue, nous traverserons un gros village de pêcheurs, puis visite d'une sècherie de poissons avant de traverser à pied la mangrove jusqu'à une belle plage de sable fin. Déjeuner, baignade et sieste puis départ pour le gîte où nous passerons la dernière nuit en terre ferme au bord des îles.

JOUR 8 : Retour sur Dakar dans la matinée, visite de la ville avant le retour vers la France. La marche lors des treks est d'un niveau facile, toutefois nous vous conseillons de ne pas emmener des enfants d'un âge inférieur à sept ans.

### Annexe 3

#### **EXEMPLE DE CIRCUIT EN CASAMANCE**

JOUR 1 : Arrivée le soir et nuit sur Dakar

JOUR 2 : Départ très tôt le matin pour Ziguinchor en passant par le bac de Farafenni, arrêt à la frontière de Gambie et formalités de visa. Passage du fleuve Gambie par le bac et reprise de la route pour Ziguinchor et, en fonction de l'heure d'arrivée, nuitée à Ziguinchor ou départ en pirogue pour Affiniam.

JOUR 3 : Visite du village d'Affiniam, du Barrage, du verger du centre de promotion rural d'Affiniam. Déjeuner dans la case à Impluvium d'Affiniam ; puis dans l'après midi départ pour visiter la maison à étage de Djilapao, qui constitue une œuvre d'art à elle toute seule car décorée et sculptée du sol au plafond, puis visite du village et des alentours. Retour à Affiniam pour la nuit.

JOUR 4 : Départ en pirogue pour Kandiane avec un arrêt à Niokine pour visiter ce village de religion animiste, le roi de Sôme, l'église et le bombolong –tam tam téléphonique- avant de reprendre la pirogue pour le camp du soir.

JOUR 5 : Départ en pirogue pour le village de Balinkine, visite du village et pique nique sur la plage, après une sieste éventuelle on remonte dans la pirogue pour rejoindre le campement du soir, le Barracuda à Carabane.

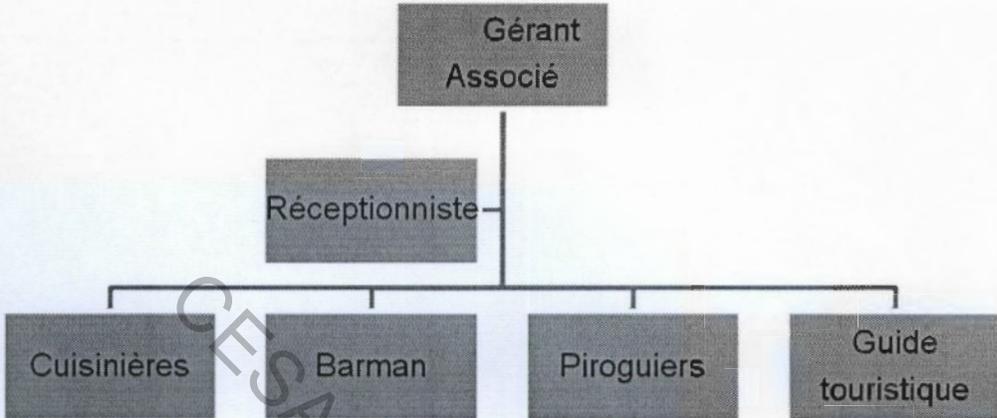
JOUR 6 : Après trois quarts d'heure de pirogue, arrivée à Sakout, village à 100% animiste, visite du village et de ces fétiches, votre accompagnateur vous révélera toute la spiriualité liée aux fétiches ce qui vous permettra d'appréhender l'importance de cette religion dans le quotidien des gens. Si possible rencontre avec le féticheur du nom de Djilomo, et départ pour Diélingor, pique nique, visite du village avant de reprendre la pirogue pour Carabane.

JOUR 7 : Retour en pirogue vers Ziguinchor où nous prenons une voiture pour Enamport, visite de l'intérieur des terres et nuit dans une case à impluvium.

JOUR 8 : Départ tôt le matin pour retourner sur Dakar.

**Annexe 4**

**Organigramme**



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 5****Le bilan**

Actif	Exercice N		
	Brut	Amort/Prov	Net
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>			
<b>Charges immobilisées</b>	20		
<b>Immobilisations incorporelles</b>	21	281	
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	22	282, 292	
Bâtiments, installations	23	283	
Matériels	24	284	
<b>Avances et acomptes versés sur immobilisations</b>	25	295	
<b>immobilisations financières</b>	26, 27	296, 297	
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
<b>Stocks</b>			
Marchandises	31, 381	391, 398	
Matières et autres approvisionnements	32, 33, 382, 383	392, 393, 398	
Produits fabriqués et en-cours	34, 35, 36, 37, 386	394, 395, 396, 397, 398	
<b>Créances</b>			
Fournisseurs, avances versées	409	490	
Clients	41 (sauf 419)	491	
Autres créances	421, 4387, 4449, 47, 476, 485, 486, 488	492, 493, 497, 498, 499	
<b>TRESORERIE ACTIF</b>			
Titres de placement et valeurs à encaisser	50, 51	590, 591	
Banques, chèques postaux, caisse	52, 53, 54, 57, 58	592, 593, 594	
Ecarts de conversion - Actif	478		

Passif	Exercice N
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	10 (sauf 106)
Ecarts de réévaluation	106
Réserves indisponibles	11 (sauf 118)
Réserves libres	118
Report à nouveau	12
Résultat net de l'exercice	13
Provisions règlementées et subventions d'investissement	14, 15
<b>DETTES FINANCIERES ET ASSIMILEES</b>	
Emprunts et dettes financières	16, 17, 18
Provisions financières pour risques et charges	19
<b>PASSIF CIRCULANT</b>	
Clients, avances reçues	419
Fournisseurs	40 (sauf 409)
	42 (sauf 421), 43, 44 (sauf 4449), 45, 46, 472, 477, 483, 484, 492
Autres dettes	
<b>TRESORERIE - PASSIF</b>	
Banques, concours bancaires	52 (soldes crédeurs), 56
Ecarts de conversion - Passif	479

**Annexe 6**

**Le Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE)**

	Exercice N		Exercice N-1
	Emplois	Ressources	(E- ; R+)
<b>I - INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS</b>			
Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)		////////////////////	
<b>Croissance interne</b>			
Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles			
Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles			
<b>Croissance externe</b>			
Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières			
<b>INVESTISSEMENT TOTAL</b>			
<b>II - VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION</b>			
<b>A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER</b>			
<b>III - EMPLOIS/RESSOURCES (B.F. ; HAO)</b>			
<b>IV - EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)</b>			
Remboursement (selon échéancier) des emprunts et des dettes financières (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII		////////////////////	
<b>B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER</b>			

	Exercice N		Exercice N-1
	Emplois	Ressources	(E- ; R+)
<b>V - FINANCEMENT INTERNE</b> Dividendes (emplois) / C.A.F.G (Ressources)			
<b>VI - FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES</b> Augmentation de capital par apports nouveaux Subventions d'investissement Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)	//// ////		
<b>VII - FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS</b> Emprunts <sup>(2)</sup> Autres dettes financières <sup>(2)</sup> <sup>(2)</sup> Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois		////	
<b>C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT</b>			
<b>D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C - B)</b>		ou	
<b>VIII - VARIATION DE LA TRESORERIE</b> Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou - ..... à l'ouverture de l'exercice + ou - .....			
<b>Variation de la trésorerie :</b> (+ si emploi) ; - si ressources) .....		ou	
Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

# **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

## Les ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes*, Editions MondExperts, Abidjan, 729 pages.
2. ALAZARD Claude et SEPARI Sabine (2004), *Contrôle de gestion*, 6<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 725 pages.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit et Contrôle Interne*, 371 pages.
4. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit Interne : Enjeux et pratiques à l'international*, édition d'Organisation, Paris, 320 pages.
5. Dayan Armand (2004), *Manuel de gestion*, volume 1, 2<sup>e</sup> édition, Ellipses/AUF, Paris, 1088 pages.
6. DUBRULLE Louis, JOURDAIN Didier (2003), *Comptabilité analytique de gestion*, 4e édition, DUNOD, Paris, 482 pages.
7. ERSA André (2007), *Précis de comptabilité tome 2*, Edition 2007, 236 pages.
8. HENRY Alain, MONKAM DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise*, 3e édition, Paris, 185 pages.
9. LAROUSSE (2010), *Dictionnaire de français*, édition Larousse, 510 pages.
10. MABUDU Joël (2005), *Système Comptable OHADA*, 2e Edition, 667 pages.
11. MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed (2005), *Lexique de gestion*, 7<sup>e</sup> édition, éditions DALLOZ, 551 pages.
12. MICHEL Jean Luc (2002), *Le mémoire de fin d'études dans les écoles de commerce*, Ellipses, Paris, 96 pages.
13. HONG Thai Ngueyen (1999), *Mettre hors risques l'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, 325 pages.
14. OHADA (2008), *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, 3e édition, 1070 pages.
15. Pigé Benoit (2001), *Audit et contrôle interne*, 2<sup>e</sup> édition, éditions EMS, 207 pages.
16. RAFFEGEAU Jean, DUFILS Pierre, GONZALEZ Ramon, ASHWORTH Frank I (1979), *Techniques & Pratiques des Affaires : Audit et contrôles des comptes*, Publi-Union, Paris, 648 pages.
17. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 479 pages.
18. SAMBE Oumar, DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable-Système Comptable OHADA*, Editions Comptables et Juridiques, 1055 pages.

19. GOVOEI Bernard Dansou (2007), *Précis de comptabilité générale*, 2<sup>ème</sup> Edition, Abidjan, 863 pages.

### Les articles

20. Présentation des travaux du Groupe de Place du 9 mai 2006, *Le dispositif du contrôle interne : Cadre de référence* : 12, 13
21. La charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal (2003) : 17.
22. Raouf Yaïch (2000), *Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable*, les Éditions Raouf Yaïch : 2

### Webographie

23. ADEPME (29 juillet 2010), Les PME au Sénégal, [www.adepme.sn/dossier.html](http://www.adepme.sn/dossier.html).
24. FAPEE (2 août 2010), Manuel de procédures de FAPEE, [www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101](http://www.fapee.com/index.php?page=actu&id=101).
25. Edition Formation Entreprise (26 août 2010), Elaboration du manuel de procédures, [www2.efe.fr/formation/elaborer-son-manuel-des-procedures-comptables.html](http://www2.efe.fr/formation/elaborer-son-manuel-des-procedures-comptables.html).
26. IFACI, (27 août 2010), [www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html](http://www.ifaci.com/Ifaci/Connaitre-l-audit-et-le-contrôle-interne/Definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html).
27. ESSAMAYE SARL (30 août 2010), les circuits, <http://senegalia.com/casamance.php>.
28. ESSAMAYE SARL (30 août 2010), Les activités, <http://senegalia.com/campement.php>.
29. ESSAMAYE SARL (30 août 2010), Les circuits, <http://senegalia.com/sinesaloum.php>.
30. ESSAMAYE SARL (30 août 2010), Nile de Mar, <http://senegalia.com/sinesaloum.php>.