



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG-BF CCA
Banque, Finance, Comptabilité,
Contrôle & Audit

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 8
(2013-2015)

Mémoire de fin d'études

THEME

ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES ADMINISTRATIVES
FINANCIERES ET COMMERCIALES DANS
UNE PME : CAS DE NETLOGIK SARL

Présenté par :

Dirigé par :

Landry HOUNSOUNOU

Mme. Mame Rouba FAYE KANE

Enseignante au CESAG

Octobre 2015

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Martin HOUNSOUNOU ;
- ma mère Honorine LAKOUSSAN ;
- mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions introduire ce mémoire sans adresser nos remerciements à :

- monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG, pour l'ensemble des efforts consentis pour le rayonnement du CESAG ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation, pour ses précieux conseils et son engagement pour un CESAG meilleur ;
- madame Mame Rouba FAYE KANE, enseignante au CESAG, pour avoir accepté d'encadrer notre mémoire et sa disponibilité tout au long de la rédaction de notre travail ;
- tout le personnel du CESAG, pour son amabilité tout au long de notre cursus au sein de l'institution ;
- monsieur Stéphane MARGERIT, administrateur de NETLOGIK SARL, pour avoir accepté de nous donner l'opportunité de rédiger ce manuel de procédures ;
- monsieur Florent MIGNACCO, gérant de NETLOGIK, pour son amabilité, sa collaboration et son soutien ;
- tout le personnel de NETLOGIK SARL, pour la collaboration dans la collecte d'informations ;
- toute personne ayant contribué à l'élaboration de ce présent mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BL : Bon de livraison

BR : Bon de réception

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DA : Demande d'achat

IFAC : International Federation of Accountants

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

OECCA : Ordre Français des Expert Comptables et Comptables agréés

RAF : Responsable Administratif et Financier

RC : Responsable Commercial

RT : Responsable Technique

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : obligations induites par l'effectif	13
Tableau 2 : Exemple de fiche de tâches.	31

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : présentation simplifiée du manuel de procédures.....	30
Figure 2 : Démarche d'élaboration du manuel de procédure selon les auteurs.....	35
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	43

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHES DE POSTE	105
ANNEXE 2 : FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL.....	112
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE NETLOGIK SARL	115
ANNEXE 4 : GUIDE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIETE :	116
ANNEXE 5 : GUIDE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTE	117
ANNEXE 6 : ANALYSE DES POSTES	118
ANNEXE 7 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES.....	120
ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	122

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDUES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES ET LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES	9
1.1. LE MANUEL DE PROCEDURES	9
1.1.1. Définition	9
1.1.2. Objectifs du manuel de procédures.....	9
1.1.3. Fonctions du manuel de procédures.....	10
1.2. LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES.....	11
1.2.1. La fonction administrative et financière	11
1.2.2. Processus administratifs et financiers	18
1.3. LES PROCEDURES COMMERCIALES	22
1.3.1. Présentation du cycle achat fournisseur.....	22
1.3.2. Présentation du cycle vente client.....	25
Conclusion.....	28
CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES	29
2.1 LES COMPOSANTES D'UN MANUEL DE PROCEDURES	29
2.1.1 Forme et fond du manuel de procédures.....	29
2.1.2 Support de représentation	31
2.2 LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES	32
2.2.1 La gestion du changement	32

2.2.2	Les rédacteurs du manuel de procédures	33
2.3	LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES	34
2.3.1	La phase de préparation	36
2.3.2	La rédaction	38
2.3.3	La finalisation de la mission	39
2.3.4	Le suivi du manuel.....	40
	Conclusion.....	40
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	42
3.1	LE MODELE D'ANALYSE	42
3.1.1	La prise de connaissance de l'entreprise.....	42
3.1.2	La description de l'existant.....	42
3.1.3	L'élaboration du manuel de procédures administratives financières et commerciales.....	43
3.2	OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES	44
3.2.1	L'interview.....	44
3.2.2	L'observation	45
3.2.3	L'analyse documentaire	45
3.3	OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES	45
3.3.1	Questionnaire de contrôle interne (Cf annexe 8).....	45
3.3.2	Le sondage	45
3.3.3	La grille d'analyse des tâches (Cf annexe 7).....	46
	Conclusion.....	46
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	47
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL.	48
	INTRODUCTION.....	49
	CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE NETLOGIK SARL.....	50
4.1	HISTORIQUE MISSIONS ET OBJECTIFS	50
4.1.1	Historique.....	50
4.1.2	Missions et objectifs	50
4.2	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	51

4.3	ACTIVITES ET CROISSANCE A LONG TERME	52
4.3.1	Services offerts.....	52
4.3.2	Marchés et quelques chiffres pertinents.....	53
	Conclusion.....	54
	CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL	55
5.1	DESCRIPTION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL	55
5.1.1	Description des procédures administratives.....	55
5.1.2	Description des procédures financières.....	58
5.1.3	Description des procédures commerciales.....	59
5.2	ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL	62
	CHAPITRE 6 : Présentation du manuel de procédures administratives financières et commerciales pour NETLOGIK SARL	64
6.1	Les préalables à l'élaboration des procédures	64
6.1.1	Définition de l'orientation du manuel de procédures administratives financières et commerciales	64
6.1.2	Domaine d'application.....	65
6.1.3	Destinataire du manuel de procédures administratives financières et commerciales	65
6.1.4	Le mode d'utilisation	65
6.1.5	La mise à jour du manuel.....	66
6.2	Description détaillée et séquentielle des procédures	66
6.3	Recommandations	100
6.3.1	Recommandation sur le contrôle interne	100
6.3.2	Recommandation sur le manuel de procédures.....	100
	Conclusion.....	100
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	101
	CONCLUSION GENERALE	102
	ANNEXES	104
	BIBLIOGRAPHIE	131

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constitue en ce début de XXIème siècle un tournant majeur de la civilisation humaine. La rapidité des évolutions technologiques et la dépendance informatique ont accentué le flux d'informations. Plusieurs entreprises se sont lancées dans la commercialisation de biens et services informatiques. L'environnement économique marqué par la société de consommation ainsi que l'expansion des grandes entreprises multinationales et du développement des petites entreprises rend complexe le fonctionnement de ces entreprises. Cela se traduit par des difficultés dans la gestion et la protection du patrimoine. La leçon tirée des catastrophes financières des années 2000¹ nous permet de se rendre compte que le patrimoine de l'entreprise est sujet aux pillages, aux détournements et toutes autres formes d'actions qui n'entrent pas dans le cadre du premier objectif de l'entreprise qui est celui de pérenniser son capital. C'est alors une nécessité pour les entreprises de disposer d'un bon système de contrôle interne avec pour mission première la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Le contrôle interne recouvre les politiques et le manuel de procédures élaborés en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace de toutes les activités de l'entreprise. Le manuel de procédures est d'autant plus important pour les entreprises que les législateurs de l'Union Monétaire Ouest-Africaine en font une obligation à travers notamment les articles 16 et 17 de l'acte uniforme relatif au droit comptable des Etats membres de l'Union. En effet l'article 16 stipule que : « Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Les PME sont souvent confrontées à une rareté de ressources humaines. Ce qui fait que les procédures sont, pour une raison ou pour une autre, non formalisées ou floues. En effet, la polyvalence devient le maître mot avec son corollaire le cumul de fonctions incompatibles et le risque de fraudes. La non formalisation ou l'ignorance des procédures est une des failles du système sur lesquelles s'appuient le plus souvent les fraudeurs pour opérer des malversations. La fraude constitue un risque majeur (High risk comme disent les anglais) pour l'entreprise car le fraudeur peut non seulement mettre la réputation de l'entreprise en jeu mais aussi et surtout menacer son existence.

¹ Scandale de panama ; l'affaire Madoff et l'affaire ENRON

L'intensité de la concurrence, le libéralisme économique caractérisé par l'ouverture des marchés doivent interpeller les PME africaines sur la formalisation de leurs procédures pour une gestion transparente. Malgré les exigences de l'acte uniforme de l'OHADA relative au droit comptable et les sollicitations de la mondialisation, force est de constater que, seules quelques PME disposent de procédures formelles et adaptées. La plupart des Petites et Moyennes Entreprises en Afrique, compte tenu de la prédominance du secteur informel, n'ont pas formalisé leurs procédures. Certaines organisations, pour répondre aux exigences de leurs partenaires (financiers et techniques) sollicitent les services des cabinets conseils. Elles en font usage seulement quand la procédure leur est favorable.

L'agence conseil en ingénierie informatique et réseaux, NETLOGIK-SARL comme beaucoup d'autres PME ne dispose pas encore de procédures formelles et adaptées pour la sauvegarde de son patrimoine.

Plusieurs causes peuvent être à la base de cette insuffisance dans la gestion de NETLOGIK SARL, notamment :

- absence de ressources financières ;
- mauvaise gouvernance des dirigeants ;
- absence de culture de contrôle et d'évaluation ;
- absence de service d'audit pour apprécier les processus et proposer des solutions d'optimisation ;
- mauvaise volonté des dirigeants.

Aussi ce problème peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. Parmi ces conséquences on peut citer :

- une absence de référentiel pour l'auditeur pour conduire aisément une mission d'audit ;
- une ouverture pour la fraude ;
- perte de stock de marchandise ;
- baisse du chiffre d'affaires ;
- baisse de la rentabilité.

Pour éviter ces conséquences, des solutions peuvent être proposées et se présentent comme suit :

- l'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales afin de formaliser toutes les tâches et tous les processus de NETLOGIK SARL ;
- le recrutement d'un auditeur interne pour apprécier les différents processus et les différentes fonctions ainsi que les comptes et proposer des améliorations ;
- la mise en place d'un système de contrôle budgétaire ;
- l'analyse régulière des écarts constatés dans les prévisions budgétaires ;

Notre préférence porte sur la première solution à savoir, l'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales. Son intérêt réside dans sa contribution à la formalisation des étapes de réalisation des activités et tâches des processus. Il constitue également une base objective pour les contrôles et contribue à la sauvegarde et la protection du patrimoine.

Le manuel de procédures étant un élément fondamental du contrôle interne la question suivante retient notre réflexion : «quel contenu pouvons-nous donner au manuel de procédures administratives financières et commerciales de NETLOGIK SARL pouvant garantir une maîtrise raisonnable des risques opérationnels auxquels elle est exposée ?». Cela nous amène à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- qu'est-ce qu'un manuel de procédures ?
- quelles sont les procédures administratives, financières et commerciales d'une petite et moyenne entreprise ?
- quelles sont les composantes du manuel de procédures administratives financières et commerciales ?
- quelles sont les implications organisationnelles dans l'élaboration du manuel de procédures administratives financières et commerciales ?
- quelle est la démarche pour l'élaboration du manuel de procédures administratives financières et commerciales ?
- quelles sont les missions, les activités et l'organisation de NETLOGIK SARL ?
- quelles sont les procédures administratives, financières et commerciales de NETLOGIK SARL ?
- comment présenter le manuel de procédures administratives, financières et commerciales de NETLOGIK SARL ?

Les solutions à ces différentes préoccupations permettent d'élaborer un manuel de procédures administratives, financières et commerciales qui va permettre une maîtrise raisonnable des risques auxquels NETLOGIK SARL est confronté dans son organisation et dans son fonctionnement.

Il s'agit pour nous de traiter le thème suivant : « Elaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales dans une PME : cas de NETLOGIK SARL ».

L'objectif général de cette étude est d'élaborer un manuel de procédures administratives, financières et commerciales à NETLOGIK SARL.

De cet objectif général peuvent découler les objectifs spécifiques suivants :

- définir le manuel de procédures ;
- définir les procédures administratives, financières et commerciales d'une petite ou moyenne entreprise ;
- décrire les composantes d'un manuel de procédures administratives, financières et commerciales ;
- identifier les implications organisationnelles de l'élaboration du manuel de procédures administratives, financières et commerciales ;
- établir la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales;
- décrire la mission, les activités et l'organisation de NETLOGIK SARL ;
- décrire les procédures administratives, financières et commerciales de NETLOGIK SARL ;
- rédiger le manuel de procédures administratives financières et commerciales de NETLOGIK SARL ;

Cette étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux. Ainsi pour l'entreprise de conseil en ingénierie informatique et réseaux NETLOGIK SARL, avoir un manuel de procédures administratives financières et commerciales répond à un double objectif de bonne organisation débouchant sur une minimisation et maîtrise de ces risques, puis un objectif de réponse à une exigence de l'UEMOA. Pour nous même, cette étude nous permet de connaître toutes les démarches liées à l'élaboration d'un manuel de procédures et également de mettre en pratique nos connaissances théoriques.

Ce travail comporte deux parties. La première partie intitulée « cadre théorique et méthodologie de recherche » sera axée sur la revue de la littérature sur la question de recherche et la méthodologie de recherche. La deuxième partie sera consacrée au cadre pratique. Il sera question de présenter NETLOGIK SARL, de faire la description des procédures, et concevoir un manuel de procédures administratives financières et commerciales pour le compte de NETLOGIK SARL.

Notre choix consistant à vouloir mettre tout le contenu du manuel qui sera élaboré dans la deuxième partie a favorisé un déséquilibre entre les deux parties que compose notre travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE
PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET
COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL**

INTRODUCTION

La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles (COOPERS & LYBRAND, 1998 : 22). En effet, les activités de toute organisation sont soumises à un certain nombre de risques. Force est de constater la quasi inexistence d'un outil de référence susceptible de formaliser dans un ensemble cohérent les activités quotidiennes de la plus part de ces organisations.

L'objet du contrôle est de vérifier que les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau des performances sont conformes à ce qui a été prévu. A ce titre, il est devenu une préoccupation essentielle pour les dirigeants d'entreprise de disposer d'un manuel de procédures formel. L'existence d'un tel manuel de procédures est une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle sous tous ces aspects. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons au manuel de procédures administratives financières et commerciales.

Avant de parvenir à élaborer un manuel de procédures administratives, financières et commerciales pour NETLOGIK SARL dans notre deuxième partie, nous allons d'abord procéder dans notre première partie à la définition des concepts essentiels pouvant permettre de mieux comprendre le thème et à une revue de la littérature sur l'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales.

CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES ET LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES

Dans ce premier chapitre, il sera question de fournir les concepts fondamentaux qui permettent de mieux comprendre la notion du manuel de procédures et les procédures administratifs, financières et commerciales.

1.1. LE MANUEL DE PROCEDURES

L'objectif de ce point est de mieux comprendre la notion de manuel de procédures. Ainsi nous allons définir le manuel de procédures, son objectif et sa fonction.

1.1.1. Définition

Le manuel de procédure se définit comme un document qui, sous forme des consignes claires et précises contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il constitue le résumé de son organisation, sa mémoire, capitalisant les savoir-faire individuel et collectif et constitue un guide pour les nouvelles recrues. Ce guide formalise la gestion d'une entité dans ses différents aspects, pour le pilotage de chacune de ses fonctions ; il indique qui fait quoi, ce qu'il doit faire et quand il doit le faire, comment il doit le faire, avec quels moyens et pour quels résultats, (BERGER & GUILLARD, 2000 : 25). Selon LEMANT (1995 : 46), c'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. C'est un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- la tâche à faire (quoi) ;
- le niveau de responsabilité (qui) ;
- les différents étapes de traitement (quand) ;
- les lieux de réalisation (ou) ;
- le mode d'exécution (comment) ;
- et éventuellement pourquoi.

1.1.2. Objectifs du manuel de procédures

Selon NGUYËN (1999 : 164), le manuel de procédures qui se compose de procédures préventives et à postériori a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs de contrôle interne en veillant à la maîtrise des risques, à la sauvegarde et à la protection du patrimoine, à la réalisation et à l'optimisation des opérations au respect des lois, des règlements et des directives de la direction et à l'amélioration de la qualité des systèmes d'information. Aussi il

sert de moyen de communication et de formation. Selon MADERS & al (2006 : 58), le manuel de procédures a pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles du premier degré à effectuer avec la hiérarchie.

1.1.3. Fonctions du manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document qui occupe une place très importante dans la gestion des entreprises. Il constitue :

- **un outil de gestion** : comme outil de gestion, il définit le schéma d'exécution des activités en codifiant les actes et tâches de chaque intervenant. Il aide à la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens de l'entreprise ;
- **un outil de planification** : le manuel de procédures fournit les normes de l'utilisation et de l'affectation des biens mise à la disposition des services. Ces normes sont surtout exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activités annuelles ;
- **un outil de communication** : le manuel favorise les conditions pour les actions en concert suivant les normes et les codes communs ;
- **un outil de formation** : le manuel constitue un outil de formation notamment pour les nouvelles recrues ou promues et pour tous les intérimaires qui y trouvent la réponse aux questions qu'elles se posent. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures (THAI, 1999 : 164). Théoriquement, la formation des agents relève de la fonction de leurs supérieurs hiérarchiques. Toutefois, sous la pression du quotidien ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. Ils n'ont d'ailleurs pas toujours les qualités requises ni le goût pour la pédagogie. L'absence de manuel constitue un obstacle psychologique supplémentaire. Elle fournit même une excuse commode. Les responsables, se sentant handicapés, reportent indéfiniment la formation de leurs subordonnés.
- **un outil d'information** : le manuel est un outil d'information de gestion car il permet au responsable de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés. Le manuel de procédures doit être complet et cohérent dans un même ensemble

1.2. LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

D'après GUERTAOUÏ & AI (2003 :120), un bon système de gestion des activités administratives et financières d'une entreprise produit un certain nombre de retombées positives. Ainsi, s'en trouvent renforcés :

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

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

1.2.1. La fonction administrative et financière

La fonction administrative et financière peut se définir comme une fonction clé de l'entreprise ayant en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus. Selon GUERTAOUÏ & AI (2003 :55), la fonction administrative est une fonction regroupant l'ensemble des tâches et des missions nécessaires à la création, à la diffusion et à la conservation de l'information permettant d'organiser, de coordonner et de contrôler une organisation. Quant à la fonction financière, elle est considérée comme celle qui est en charge de l'établissement des coûts de financement des activités de l'organisation et de la détermination du type de financement auquel l'entreprise convient d'avoir recours en fonction de la nature des paiements à faire et de leur échéance. La fonction administrative et financière porte sur l'ensemble des activités de conception et des activités opérationnelles qui contribuent à la satisfaction de sa mission. Ces activités se situent bien souvent en priorité au sein des services de la direction administrative et financière, mais aussi au sein des autres

directions opérationnelles de l'entreprise et, enfin chez les prestataires de services et les conseils que sont par exemple les experts-comptables.

1.2.1.1. La fonction administration du personnel

Selon PERETTI (1981 : 25), l'administration du personnel consiste à :

- l'enregistrement, le suivi, et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel ;
- la tenue des documents et registres imposés par la loi ;
- l'application des dispositions légales et réglementaires ;
- les relations avec les services administratifs ;
- l'administration des rémunérations, y compris les charges sociales.

Pour BECOUR & AI (1996 :307), l'administration du personnel c'est aussi :

- assurer les bases de la discipline (veiller à l'application des dispositions du règlement intérieur, à l'affichage, à l'exécution des sanctions ;
- contrôler les calculs de la paie ;
- développer et /ou maintenir les bases de la culture de l'entreprise : journal, politique de la communication ;
- assurer le contact les organismes de représentation du personnel.

Selon BITTNER & AI (2005 : 117), l'on pourrait qualifier cette fonction de gestion administrative de la gestion des ressources humaines (GRH). La GRH passe par un respect des textes qui régissent le droit du travail et assure la protection des salariés. Au sein de l'entreprise, il revient au service "administration du personnel" de veiller au respect de ces textes.

- **Les formalités de déclarations liées à l'embauche**

Le service "administration du personnel" doit faire face à un grand nombre d'obligation vis-à-vis de l'administration du travail (l'inspection du travail, l'agence nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, la caisse de sécurité social (CSS). Tout travailleur embauché (qui n'a jamais été déclaré à la CSS et à l'IPRESS) fait l'objet d'une déclaration dénommée "déclaration du mouvement du travailleur" à l'inspection du travail conformément à l'article L.222 du code du travail. Cette déclaration mentionne entre autres éléments, la dénomination

sociale de l'entreprise et pour l'employé, tout renseignement utile sur l'état civil, l'identité, la profession, ses précédents emplois avec les noms de ses employeurs, la date d'embauche, la nature du contrat, la classification professionnelle et l'emploi tenu. Il lui sera attribué un numéro matricule professionnel qui lui permettra de bénéficier des prestations de la CSS (allocations familiales) et /ou des indemnisations en cas d'accident de travail.

- La déclaration sur la situation de la main d'œuvre

Selon l'article L220 du code du travail, il est fait obligation à toute entreprise dont l'effectif permanent est d'au moins 49 employés, la production annuelle d'une déclaration sur la situation de la main d'œuvre consistant en une liste des contrats conclus ou résiliés durant l'année. Doivent figurer entre autres renseignements, les noms, prénoms, nationalité, date de naissance, le sexe, emploi et qualification des salariés concernés par la déclaration.

- Les obligations induites par l'effectif

Il existe de nombreuses dispositions qui s'appliquent uniquement dans les entreprises remplissant certaines conditions d'effectifs tels que l'élection des délégués du personnel qui n'est obligatoire que dans les établissements dont l'effectif est d'au moins 11 salariés. Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous les principales obligations assorties d'une condition d'effectifs.

Tableau 1 : obligations induites par l'effectif

Textes de référence	Seuil d'application de la mesure	Champ d'application
A partir de 11 travailleurs Code du travail ; art. L218 Décret 67-1360 du 09/12/1967 (JO n° 393 du 23/12/1967	Délégués du personnel : Election obligatoire (1 titulaire et 1 suppléant) Durée mandat = 3 ans	Etablissement
Jusqu'à 19 travailleurs Code de la sécurité sociale art. 139 Règlement intérieur de l'IPRES	Cotisations prestations familiales et accident du travail Cotisation de retraite	Etablissement
A partir de 20 travailleurs -Arrêté n°74 du 04/01/1968 -Décret n°89-1329 du 07/11/1989 (JO n° 5334 du	-Règlement intérieur obligatoire -Accident du travail, formation obligatoire au	Etablissement

24/01/1990)	premier secours urgents en cas d'absence d'un infirmier -A parti de 400 travailleur, obligation est faite de recruter à plein temps un médecin pour un effectif de 400 à 750 travailleurs	
Arrêté n0 5254 du IGTL/AOF du 19 juillet 1954	Aménagement obligatoire d'une salle d'allaitement occupant plus de 25 femme salariés	établissement
Art. L220 du code du travail	-Production annuelle obligatoire d'une déclaration sur la situation de la main d'œuvre (jusqu'à 49 travailleurs) -A parti de 50 travailleurs, production obligatoire du bilan social	établissement

Source : Coly (1999 : 47).

1.2.1.2. La caisse et les procédures de décaissement et encaissement

Par définition, la caisse est l'endroit où est entreposé l'argent en espèces d'une structure, elle doit être sous scellés. L'argent disponible ne sert théoriquement qu'à financer les dépenses de faible montant. La tenue de certains documents est nécessaire pour une bonne gestion de la caisse. On peut citer le bon de sortie de la caisse et le bon d'entrée de la caisse.

Selon PETIT (2008 : 145), le bon ou reçu de sortie de la caisse est le document pré-numéroté et établi par le caissier qui atteste de l'accord donné par les personnes habilitées pour la réalisation de l'achat. Ces autorisations de décaissement sont indispensables car tout paiement (ou remboursement) par la caisse doit au préalable avoir été autorisé. Le bon ou reçu d'entrée de caisse est le document pré-numéroté établi lors de chaque encaissement. Toute mise à disposition des ressources par le responsable financier ou le comptable auprès du caissier est constatée par les bons d'entrée de caisse signés par le caissier et le responsable financier ou le comptable.

- **Les principes de tenue de la caisse**

La tenue de la caisse fonctionne selon les principes suivants :

- ✓ principe d'organisation : qui contraint toute structure à définir les tâches, les pouvoirs et les responsabilités ainsi que les circuits de cheminement de l'information, les procédures et les instructions relatives au traitement des données comptables ;
- ✓ principe de séparation des fonctions incompatibles : de sorte à permettre un cloisonnement qui protège le patrimoine de l'organisation ;
- ✓ principe de contrôle réciproque : croisé et permanent de la trésorerie afin de minimiser autant que possible les risques d'erreur, d'omission et de malversation financière.

- **Les règles liées à l'entrée et la sortie de caisse**

De l'autorisation de dépense à la sortie de caisse :

- ✓ l'autorisation de dépense est un document établi par le demandeur et qui doit être visé par au moins son supérieur hiérarchique et le comptable ;
- ✓ sur la base de l'autorisation de dépense le caissier établit un ordre de décaissement et le fait viser au bénéficiaire ;
- ✓ l'autorisation de dépense doit être accompagnée des pièces justificatives et comprendre les éléments suivants : l'identité du demandeur, le montant total de la dépense prévue, l'objet de la dépense, le nom du projet correspondant, les signatures (celle du demandeur et celle de la personne habilitée à autoriser la dépense) ;
- ✓ les pièces justificatives doivent être numérotées et classées méthodiquement dès leur enregistrement dans le suivi de caisse. Le journal de caisse et les pièces justificatives sont conservés par le comptable ;
- ✓ toutes les dépenses doivent être éligibles.

Pour BRUEL (2007 : 204), une dépense est qualifiée d'éligible ou valable lorsqu'elle répond aux conditions ci-après :

- ✓ elle est prévue au budget ;
- ✓ elle est conforme au budget, c'est-à-dire dans les normes budgétaires ;
- ✓ elle est faite en conformité avec les règles édictées dans le manuel des procédures ;
- ✓ elle est appuyée par une pièce justificative probante (ex : la facture établie en bonne et due forme) ;
- ✓ elle est faite dans le cadre et l'intérêt de la structure.

Toute dépense qui ne respecte pas ces critères n'est pas éligible, donc à rejeter. Toute dépense sans contrepartie réelle de biens et services est considérée comme un cas de malversation financière.

Lors d'encaissements, le caissier établit un bon de caisse pré-numéroté auquel est joint, le bordereau de retrait bancaire ou la photocopie du chèque dans le cas de retrait de fonds provenant de la banque. Tout fonds retiré à la banque doit d'abord être versé dans la caisse pour l'établissement du bon d'entrée de caisse avant d'être utilisé. Les entrées en caisse doivent être notifiées dans le journal de caisse.

1.2.1.3. Les procédures comptables

Le choix de l'organisation comptable doit satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité et d'authenticité des écritures. L'acte uniforme relatif à l'organisation et harmonisation de la comptabilité des entreprises recommande la classification, la conservation des documents comptables et l'élaboration d'un document décrivant les procédures comptables. La notion de procédures comptables se rapporte à l'organisation du travail à l'intérieur des services comptables à travers la définition des livres, des documents de base, et de la succession logique des différentes tâches. Il s'agit notamment du contrôle des pièces justificatives, de différenciation des pièces comptables, de pré-imputation des pièces comptables, la saisie des pièces et le contrôle, des travaux de justification des soldes, du traitement et l'édition d'états périodiques, du classement des documents de base et des différents états générés.

Les écritures doivent être justifiées par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini par le document décrivant les procédures et l'organisation (article N°17 alinéa 3 du règlement relatif au droit comptable SYSCOA). Il s'agit des pièces justificatives comme : facture d'achat (fournisseurs), avis de banque, reçus de caisse, bordereau de règlement, livres et états de paie, etc. Il s'agit également des pièces comptables comme : les états d'inventaire des stocks, les tableaux d'amortissement et de provision. Selon l'article N°17 alinéa 4 du règlement relatif au droit comptable SYSCOA, les documents admis sont ceux conformes aux procédures comptables. Cette procédure est destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement des mouvements.

✓ Le cycle des achats

La fonction regroupe toutes les tâches comptables de réception et de vérification des factures

reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (Bon de Commande) et de la livraison (Bon de livraison) ou en cas de prestation de service, aux éléments des contrats passés avec les prestataires de services (PETIT, 2008 : 157). Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures qui permettent leurs comptabilisations et leurs règlements.

✓ Le cycle des stocks

Les comptes de stocks peuvent être tenus suivant le principe de l'inventaire permanent ou celui de l'inventaire intermittent. Ces deux systèmes supposent des méthodes d'organisation différentes pour le suivi des mouvements en cours d'année, mais doivent conduire à des résultats rigoureusement identiques.

✓ Le cycle de la paie

Le comptable produit mensuellement les états de salaire mettant en relief les calculs de salaire, le mode de règlement (virement bancaire ou billetterie). Cet état indique pour chaque salarié, les différents éléments du salaire. Il doit vérifier que les salaires versés sont réguliers :

- rapprochement de l'état de salaire au fichier du personnel (liste exhaustive du personnel) ;
- s'assurer que les éléments de paie (notamment variable) tel que : les rappels de salaire, la régulation de salaire, les heures supplémentaires, les absences non autorisées, les mises à pied, etc, ont été approuvés par la hiérarchie ;
- s'assurer que le niveau de la masse salariale ne varie pas d'un mois à l'autre ; toute variation doit être systématiquement identifiée, chiffrée, justifiée et approuvée par le responsable habilité à modifier ;
- s'assurer que le montant des retenues (impôt à la source, cotisation retraite et accident de travail) est conforme aux éléments de calcul figurants sur les fiches de personnel ;
- s'assurer que le remboursement des avances et acomptes des prêts octroyés au personnel a été correctement effectué conformément aux modalités convenues ;
- s'assurer de l'exactitude du calcul de la cotisation sociale et de la taxe patronale.

- Les dispositions réglementaires

Au terme de l'article N°1 du règlement relatif au droit comptable de l'OHADA, toute entreprise astreinte à la tenue d'une comptabilité dite comptabilité générale doit pouvoir en tirer des informations destinées à l'usage externe comme à son propre usage. A cet effet :

- ✓ la comptabilité saisit, enregistre et classe toutes opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traités avec des tiers ou qui sont contractés ou effectués dans le cadre de la gestion interne ;
- ✓ la comptabilité fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes, ainsi que les informations nécessaires aux besoins des différents utilisateurs.

De ce fait, il y a lieu de déterminer pour la société des procédures qui puissent assurer la qualité du traitement comptable des opérations situées en amont du cycle des informations financières.

1.2.2. Processus administratifs et financiers

Le concept de processus utilisé dans ce travail correspond à un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et aboutissant à un produit, à un service ou à une information ayant de la valeur pour un client interne ou externe. Selon BRANDENBURG (2006 : 102), les processus doivent être décrits selon l'association des quatre éléments suivants :

- le nom, qui doit être court et évocateur, pour être compris de tous,
- la finalité, qui exprime la raison d'être, la valeur ajoutée du processus, et doit être exprimée avec une phrase courte et un ou deux verbes d'action,
- les entrées, qui indiquent l'objet d'intervention du processus,
- les sorties, qui indiquent le résultat du processus.

Selon CATTAN & Al (2008 : 45), le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie. RAQUIN et PEGGE

(2009 : 28), définit le processus de façon générique comme une suite d'états ou de phases de l'organisation d'une opération ou d'une transformation.

Nous pouvons dire alors qu'un processus est un ensemble d'activité mis en œuvre par des acteurs internes ou externes qui accomplissent des tâches et s'échangent des informations pour atteindre un objectif défini et dont le but final est la création de valeur. La démarche d'identification du processus doit respecter les étapes suivantes :

- détermination du nom du processus,
- définition du but et de la raison d'être,
- identification du ou des lieux lui appartenant,
- identification des intervenants ou acteurs,
- détermination de leur rôle,
- détermination des conditions de déclenchement,
- description chronologique des actions : séquençage,
- identification des flux d'information : données d'entrées, de sorties,
- définition des conditions de fin du processus,
- établissement des interactions potentielles avec d'autres processus,
- détermination des outils et documents associés,
- commentaires associés pour expliquer certains points du processus.

Le tableau ci-dessous est un exemple d'identification des processus

Tableau n°1 : Exemple de tableau d'identification des processus

Objectif	Acteur	Données d'entrée	Activités	Données de sortie
Passer une commande	Le commercial	Devis fournisseur validé	Remplir le bon de commande	Bon de commande

Source : Nous même à partir de Nathalie Diaz 2001.

Nous pouvons relever dans une entreprise trois types de processus élémentaires à savoir ;

- le processus fournisseurs ;
- le processus administratif et financier ;
- le processus clients.

Par ailleurs, pour maîtriser le champ d'application de la fonction administrative et financière puis analyser l'ensemble de ses activités, nous pouvons distinguer.

1.2.2.1. Le processus de gestion administrative des opérations :

Selon RAQUIN & MORLEY-PEGGE (2009 : 216), ce type de processus regroupe :

- la gestion administrative des opérations de ventes (commande, livraison, facturation, règlement et gestion des comptes client, avoirs clients et comptabilisation) ;
- la gestion administrative des opérations d'achats (commandes, réception des marchandises, réception des factures, comptabilisation, règlement, traitement des retours de marchandise) ;
- la gestion administrative des ressources humaines (embauche, établissement des fiches de paie et des charges sociales, gestion des congés et des absences, suivi de l'application des sanctions disciplinaires, gestion des registres obligatoires, gestion des affichages obligatoire) ;
- la gestion administrative des opérations de production (affectée par la nature du produit et par les contraintes techniques mais aussi par des questions d'ordre plus stratégique comme par exemple la relation entre le processus et le type de marché) ;
- la gestion administrative des opérations d'investissements (budget, évaluation des projets, critères d'éligibilité, exécution du budget, suivi des réalisations, évaluation finale) ;
- la gestion administrative des opérations de recherche et développement (identification, qualification et gestion comptable des informations, des activités de recherche et développement, identification des projets et analyse du coût de ces projets, analyse de la fonction recherche et développement, gestion comptable des aides financières, mesure des éléments constitutifs d'une aide fiscale éventuelle et gestion de cette aide).

1.2.2.2. Le processus de pilotage

Ce processus rassemble :

- L'organisation et les méthodes du système d'information de gestion (le système d'information considéré comme un moyen d'optimisation de la performance de l'entreprise doit être construit, finalisé, animé et contrôlé) ;

- La gestion des référentiels comptables et des règles de contrôle interne (permettant de rassembler, de compléter ou d'actualiser les règles de comptabilité générale, de comptabilité budgétaire et de comptabilité analytique dispersée dans textes de nature très différents. Les référentiels visent à donner une présentation cohérente de ces règles en faisant apparaître les principales notions qui régissent et structurent la comptabilité générale, budgétaire et analytique) ;
- La gestion des relations avec les conseils et prestataires externes (RAQUIN & MORLEY-PEGGE, 2009 : 217).

1.2.2.3. Le processus financier

Pour BRANDENBURG (2006 : 78), ce processus s'occupe de:

- la gestion des arrêtés périodiques (établissement et mise à jour du planning des opérations d'arrêtés comptables, préparation et enregistrement des écritures de régularisation) ;
- la gestion administrative et comptable des opérations de trésorerie (suivi des échéanciers des encaissements et des paiements, choix des placement pour les fonds disponibles, contrôle de l'application des conditions bancaires, contrôle et enregistrement des espèces en caisse, comptabilisation des encaissements et des décaissements, établissement de l'état de rapprochement) ;
- la conservation et protection des informations et documents financiers (classement et archivage des documents, conservations les fichiers électroniques, destruction des informations inutiles ou âgées, coordination des opérations de classement et d'archivage au niveau de l'entreprise en interne).

1.2.2.4. Le processus de production des informations

Ce processus touche :

- La production des budgets et du contrôle budgétaire (établissement et mise à jour du planning des opérations budgétaires, détermination ou mise à jour du découpage de l'entreprise en centres de responsabilités, collecte, traitement et contrôle des informations, revue analytique pour apprécier les cohérences des informations retenue et corriger les anomalies relevées, validation du budget au regard de la politique de

l'entreprise, production des documents de synthèse prévisionnels, production des documents prévisionnels d'analyse par centres de responsabilités, analyse des écarts mensuels entre prévision et réalisation, propositions d'actions correctives) ;

- La production des tableaux de bord (collecte et vérification de l'information brute, retraitement, traitement, agrégation, calcul des indicateurs pertinents, analyse des écarts, interprétation et mise en évidence des tendances, vérification de la pertinence des indicateurs)
- la production des états financiers (établissement périodique du bilan et du compte de résultat et des états annexes, ainsi que tout autre document de gestion) ;
- la production des documents fiscaux (BRANDENBURG, 2006 : 79).

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

1.3. LES PROCEDURES COMMERCIALES

Dans cette section, nous allons aborder les aspects liés aux procédures d'achat et de vente.

1.3.1. Présentation du cycle achat fournisseur

Les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier, il lui suffit de mieux acheter (BOUVIER, 1990 : 23).

1.3.1.1 Définition de la fonction achat

Selon BRUEL (1998 : 3) et BARRY (2004 :15), la fonction achat est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.

1.3.1.2 Objectifs du cycle achat

Selon BREL (1998 : 5), l'objectif principal de la fonction achat est l'acquisition des biens et services aux moindres coûts et dans les meilleures conditions de délai et de qualité.

1.3.1.3 Méthodes et procédures d'achat

Différentes méthodes et procédures s'offrent aux entreprises pour leurs approvisionnements en biens et en services. Il s'agit de l'achat par commande, de l'achat direct et des appels d'offre.

- **Achat par commande**

D'après BECOUR & BOUQUIN (1996 : 141), l'achat par commande consiste à passer une commande dans les conditions spécifiées de prix, services, qualité, délai et de modalités de règlement auprès d'un fournisseur après en avoir fait une sélection parmi plusieurs. La décision de procéder à l'achat est prise au terme d'une procédure qui doit permettre de valider le bienfondé de la demande d'achat. Selon LEGOUGE (1998 : 69), la gestion optimale de ce type d'achat nécessite la maîtrise d'un certain nombre de compétence chef et notamment celles qui consistent à savoir :

- ✓ organiser son service d'achat ;
- ✓ exprimer et traduire les besoins à satisfaire ;
- ✓ maîtriser la sélection des fournisseurs ;
- ✓ et contrôler la qualité des prestations réalisées.

- **Achat direct**

Selon BRUEL (1998 :72), il peut arriver que le schéma d'approvisionnement préétabli soit court-circuité par les circonstances inattendues. Dans ce cas d'espèce, la possibilité est donnée aux utilisateurs d'initier et d'effectuer eux-mêmes certains achat. Ceci libère les achats d'une charge de travail anormale. Dans ce cas, d'après HANS (2002 : 72), la procédure établie doit être vérifiée pour s'assurer que le bon de commande a été généré.

- **Achat par appel d'offre**

L'appel d'offres consiste à publier un avis d'appel public à la concurrence précisant l'objet du marché et les critères à respecter. Pour BOUVIER (1990 : 83), l'appel d'offres a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace.

1.3.1.4 Procédures d'achat

Les procédures d'achat peuvent être découpées en plusieurs étapes :

- **La budgétisation des dépenses d'achat**

Dans ce cas il s'agit de faire la prévision chiffrée de toutes les dépenses d'achat que l'entreprise veut effectuer sur une période donnée. Ils doivent impérativement être établis avant le démarrage des activités de l'exercice concerné pour permettre un suivi correct des engagements.

- **L'expression du besoin**

Pour SAMBE & al (1999 : 393), chaque service à l'intérieur de l'entreprise exprime ses besoins en remplissant ou en faisant remplir une demande d'approvisionnement. Cette demande doit être pré-numérotée, établie en nombre suffisant d'exemplaires. Elle doit être signée par une personne habilitée dont le rôle est de vérifier que la demande est justifiée et correspond bien à un besoin professionnel.

- **Sélection des fournisseurs**

La sélection doit couvrir toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs, (BARRY 2004 : 29). Bien souvent, l'entreprise a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve ainsi le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire.

- **Passation de la commande**

Pour SAMBE et DIALLO (199 :217), les commandes sont passées sur la base de bon de commande pré numéroté et établit en plusieurs exemplaires et signés par les personnes autorisées. Selon BECOUR et BOUQUIN (1996 : 142), il revient au service achat de suivre l'acte commercial qu'est la commande entre sa passation et sa réception par l'entité, afin d'assurer que les conditions prévues soient respectées et, au besoin, procéder aux relances nécessaires.

- **Réception des livraisons**

La réception des biens livrés regroupe toutes les opérations de contrôle des quantités et de la qualité des articles ou services livrés par le fournisseur. Pour SAMBE et DIALLO (199 :332),

le contrôle doit être assuré par un service ou une personne jouissant d'une certaine autonomie de fonctionnement vis-à-vis du service approvisionnement. Pour chaque réception, un bon de réception pré-numéroté doit être établi en plusieurs exemplaires. Le bon de réception est daté, signé et doit indiquer le cas échéant s'il s'agit ou non d'une livraison partielle. SAMBE et DIALLO (1999 :335), proposent en cas de livraison partielle, d'annuler le bon de commande initial et d'établir un nouveau bon de commande correspondant à la livraison effective.

1.3.2. Présentation du cycle vente client

Le cycle de vente est l'un des plus importantes sources de valeur ajoutée pour l'entreprise. Il correspond à l'ensemble du processus allant de la prise de la commande jusqu'à la conclusion de la vente. Ainsi, on peut distinguer cinq principales étapes dans le cycle de ventes :

- la prise de la commande ;
- la facturation ;
- la livraison ;
- l'encaissement de règlement ;
- la comptabilisation.

Selon BARRY (1994 :81), ces opérations sont donc celle que l'entreprise effectue à titre principale, pour l'obtention d'un revenu. Néanmoins, vu l'importance du volume des transactions qu'il comprend et les flux d'argent qu'il génère, le cycle de vente est considéré comme une zone de risque.

1.3.2.1. Les services intervenants

Les différents services intervenants dans la mise en œuvre et l'application de la procédure du cycle ventes - clients se présentent comme suit :

- service commercial: ce service a pour mission principale le traitement des commandes tout en s'assurant du bon déroulement des contrats de vente. Ainsi, le responsable de l'administration des ventes veille à :
 - ✓ la Validation et enregistrement des commandes des clients ;
 - ✓ la disponibilité des produits ;
 - ✓ le respect des délais de livraisons ;
 - ✓ relance des impayés.

- Service approbation des crédits : il a pour rôle, pour les ventes autres qu'au détail, de donner son approbation avant le traitement de la commande. L'activité de contentieux lui est généralement rattachée. Service expédition : il se charge de la préparation et la livraison des marchandises.
- Service facturation : il s'occupe de l'établissement des factures à partir des informations communiquées par les autres services. Il est généralement rattaché au service comptabilité.
- Service comptabilité : il s'occupe des écritures comptables appropriées concernant les opérations des ventes.

1.3.2.2. Les caractéristiques du cycle de vente

Le cycle de vente est un cycle ou les arrêts de son mouvement nuit à la continuité de l'activité de l'entreprise. Sa particularité réside dans :

- le nombre important de ses opérations ;
- la complexité des enregistrements de ses opérations en comptabilité ;
- la spécificité de chaque type de vente ;
- les différents risques attachés à chaque opération.

1.3.2.3. Description synthétique de la procédure de cycle de vente-client

Selon BARRY (2009 : 106), la description de la procédure de cycle de vente-client définit l'objectif de la procédure, expose et explique chaque opération et chaque tâche liée aux ventes, et détermine les services intervenants dans ce cycle. De ce fait, elle regroupe principalement les éclaircissements suivants :

- **Les commandes**

Généralement les commandes parviennent à l'entreprise par trois moyens. Soit :

- ✓ le client passe la commande par téléphone ;
- ✓ Le client adresse un courrier qui contient sa commande ;
- ✓ Le client s'adresse directement au représentant commercial de l'entreprise.

Une fois que l'entreprise reçoit la commande, le responsable du service commercial doit étudier les conditions de prix, de règlement, et de livraison. Il doit aussi s'assurer que chaque

commande contient les informations suivantes :

- ✓ nom et adresse du client ;
- ✓ désignation exacte des produits commandés ;
- ✓ quantité commandée ;
- ✓ date et adresse de livraison ;
- ✓ conditions de paiement.

Avant diffusion, tout exemplaire du bon de commande doit être signé par le responsable afin de confirmer l'exactitude de toutes les informations figuré sur le bon de commande.

- **La livraison**

Chaque livraison donne lieu à l'établissement d'un bon de livraison daté, numéroté et établi par le chef magasinier. Généralement, le bon de livraison est émis en trois exemplaires : un pour le client, un pour le service commercial et un est conservé parmi les documents du magasin.

Le bon de livraison comporte les renseignements suivants :

- ✓ nom et adresse du client ;
- ✓ adresse et heure de livraison ;
- ✓ produits livrés ;
- ✓ quantités livrées.

Avant chaque expédition, le chef magasiné doit rapprocher le bon de livraison au contenu de l'envoi. Une fois que le client envoie l'accusée de réception de la commande, le document est classé dans le dossier des commandes livrées.

- **Les règlements**

Afin de s'assurer que le règlement de chaque commande est effectué, les comptes client doivent être suivis d'une manière très rigoureuse. Ainsi, chaque encaissement ou avis d'encaissement reçus par la banque doit être mentionné dans le dossier client mis à part l'enregistrement comptable.

- **Les avoirs – clients**

Pour chaque retour de marchandises, un avoir client doit être établi par le chef magasinier en indiquant les articles et les quantités retournés.

- **La facturation**

Généralement les factures sont établies par le service comptabilité à partir du bon de commande envoyé par le service commercial. Les factures doivent porter les mentions obligatoires suivantes :

- ✓ l'entête de l'entreprise à savoir : raison sociale, adresse, téléphone...
- ✓ le nom et adresse de l'acheteur ;
- ✓ la dénomination et quantités des produits vendus ;
- ✓ la date de la vente ;
- ✓ le prix ;
- ✓ le mode de règlement.

Toutefois, chaque facture doit faire l'objet d'un contrôle arithmétique avant sa comptabilisation.

- **La comptabilisation**

Les factures doivent être comptabilisées sans délai. Après leurs comptabilisations, sur chaque facture le comptable doit mentionner que la facture est déjà enregistrée en comptabilité avec la date de l'enregistrement.

Conclusion

Le manuel de procédures est un outil du contrôle interne qui a pour objectif final la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Mais toute organisation possède ses propres méthodes et procédures qui prennent en compte toutes les activités et processus de l'organisation.

Cependant, destiné à tous les acteurs de l'entreprise, la mise sous forme écrite de ces méthodes permettra d'améliorer la maîtrise des activités formalisées et la communication dans l'entreprise. Quelles sont alors la démarche, les implications organisationnelles et le contenu que nous pouvons donner au manuel de procédures administratives financières et commerciales de NETLOGIK SARL ?

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES

La mise en place d'un système de contrôle interne efficace est largement conditionnée entre autres, par l'existence d'un manuel de procédures. Tout au long de ce chapitre, nous exposerons selon la littérature les composantes d'un manuel de procédures en général, et ceux du manuel de procédures administratives financières et commerciales en particulier, les implications organisationnelles dans l'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales, ainsi que la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures administratives financières et commerciales.

2.1 LES COMPOSANTES D'UN MANUEL DE PROCEDURES

Le contenu du manuel de procédures doit répondre aux critères de forme et de fond, mais aussi le support de diffusion doit être défini. Cette forme présentation est la même quelques soit le type du manuel de procédures ; qu'il soit administrative, financière ou commerciale.

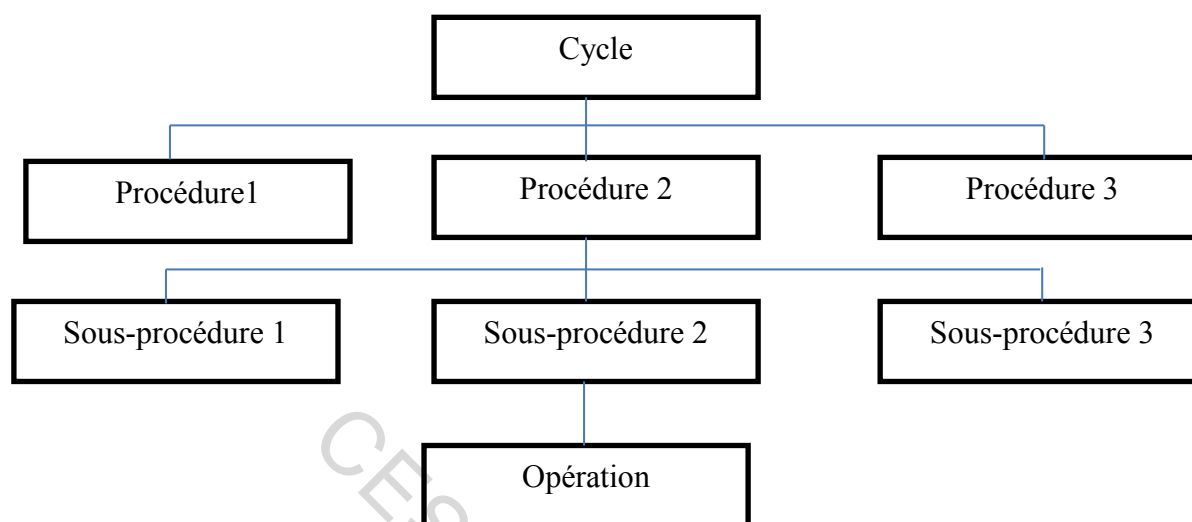
2.1.1 Forme et fond du manuel de procédures

Le contenu du manuel doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Sa forme doit être adaptée à leur habitude ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise, (HENRI & DAVERA, 2001 : 35).

Pour des besoins de mise à jour et des insertions ultérieures, il convient d'utiliser les classeurs à feuillets amovibles. Tous les processus doivent être regroupés dans le manuel de procédures qui est divisé en sous-ensembles homogènes. Le manuel de procédures peut se décomposer en plusieurs volumes selon la taille de l'entreprise. Dans le manuel, l'ensemble des opérations traitées dans une entreprise est découpé de la façon suivante :

- le cycle : il correspond aux activités de l'entreprise ;
- procédures ou sous procédures : décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle.
- opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure

Figure 1 : présentation simplifiée du manuel de procédures.



Source : Nous même à partir de HENRY et DAVERAT 2001.

Cette structure du manuel montre que tous les changements à l'intérieur d'une procédure peuvent entraîner des modifications en cascade auxquelles il faut prendre garde.

Le manuel peut se décomposer en un volume important selon la taille et l'activité de l'entreprise.

Selon HENRY & DAVERAT (2001 : 55), le manuel se décompose en trois parties essentielles que sont :

- **Le sommaire et l'introduction générale** : qu'on retrouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel.
- **Le corps du manuel** : c'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe tous les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.
- **Les documents annexes** : c'est la troisième partie qui regroupe aussi les tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

2.1.2 Support de représentation

Nous pouvons citer comme support de représentation :

- La fiche de tâches : pour HENRY & DAVERAT (2001 : 56), c'est l'élément central du manuel. Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Elle permet de trouver au premier coup d'œil les intervenants ainsi que les services ou direction concernés. Les fiches facilitent la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et transmettent.

Tableau 2 : Exemple de fiche de tâches.

SOCIETE	CYCLE:	REFERENCE:	
	ACHAT/FOURNISSEURS	FICHE:	MISE A JOUR:
PROCEDURE			
Opérations	Support(s) ou fait générateur(s)	Intervenants	Tâches à exécuter

Source : Nous même à partir de DAVERAT & HENRY 2001.

- Le diagramme de circuit ou flow chart : elle donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. Il regroupe:
 - ✓ les acteurs concernés,
 - ✓ l'élément déclenchant,
 - ✓ les principales étapes,
 - ✓ les documents circulant,
 - ✓ le résultat recherché.

Le diagramme de circuit a pour avantage d'indiquer les éléments clés, les flux entrant et sortant de même que les principales phases. La complexité des opérations y est simplifiée, ce qui favorise la lecture et la mémorisation visuelle, DAVERAT et HENRY (2001 : 67).

2.2 LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES

Nous allons développer dans cette section les changements qu'implique la rédaction d'un manuel de procédures dans une première partie et dans une seconde, nous allons parler des rédacteurs du manuel de procédures ;

2.2.1 La gestion du changement

La performance est indissociable de celle de la notion de changement dans les organisations. La démarche de changement a pour but de déterminer la meilleure combinaison socio-productive c'est-à-dire le meilleur compromis pour l'organisation au regard des contraintes économiques, techniques et sociales (CHARPENTIER, 2004 : 45). La mise en œuvre d'un manuel de procédures équivaut à l'introduction d'une meilleure organisation du travail. Selon l'échelle de classification des sources de changement élaboré par RONDEAU (1999 : 23), le changement induit par le manuel de procédures est rangé dans les sources de nature technologique du type « gestion de savoir ».

La mise en œuvre du manuel de procédures peut occasionner des tensions politiques en raison de l'évolution des rapports de force dans la firme. COLLORETTE et al (2001 :111) déterminent trois dimensions du changement organisationnel. Primo, la dimension individuelle qui exige des efforts pour apprivoiser et maîtriser des nouvelles compétences nécessaires au nouveau contexte organisationnel. Secundo, la dimension collective, parfois sous-estimée est caractérisée par l'influence déterminante de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus du changement. Tertio, la dimension organisationnelle constituée par les actions du changement. La mise en œuvre de la gestion du changement est influencée par le style de leadership. Selon la théorie X et Y de Douglas Mac Gregor, le manager a le choix entre deux conceptions de management. Doit-il avoir une conception plutôt X (assimilée à la conception taylorienne) de la firme qui est un mode de direction par contrôle et sanction effectué par le management. Ou plutôt une conception Y, reprise par l'école des relations humaines et dénommée approche participative du management. La théorie Y est à l'origine de la direction participative par objectif (DPPO). Elle recommande la participation des employés à la définition des objectifs et de la stratégie à mettre en œuvre pour les atteindre. L'implémentation du manuel de procédure peut susciter des résistances exprimées par la

rétenction de l'information. Les employés qui occupent des fonctions nobles pourraient être la source de résistances par crainte d'être dépossédé d'une partie de leurs pouvoirs d'arbitrage. Ils risquent de ne pas collaborer à la diffusion de connaissances parfois triviales qui font leur prestige. La différence de culture managériale entre les différentes fonctions de l'entreprise peut également être source de résistance. A titre d'exemple, le service comptable est axé sur la normalisation des procédures tandis que les services commerciaux sont tournés vers les résultats.

Dans une approche pour apporter une solution à ses problèmes, VAILLANCOURT (2006 : 78) propose que la conduite du changement soit accompagnée d'un climat de confiance que le manager aura la responsabilité d'initier, de construire et d'alimenter. Il recommande au manager de porter l'attention sur la gestion des symboles, qui revêtent une importance particulière en période de changement. Nous suggérons l'implication constante des collaborateurs dans le processus de la mise en œuvre du manuel de procédure ; notamment, la description des tâches, les améliorations à apporter et la sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'utilisation et au respect strict des consignes du manuel.

2.2.2 Les rédacteurs du manuel de procédures

Selon HENRY & MONKAM-DAVERAT (2001 : 75), la rédaction du manuel de procédure est comme un projet qui nécessite la mise sur pied d'une cellule projet. Ils estiment que pour aboutir à un document réaliste, le bon rédacteur devrait être choisi parmi les utilisateurs de base. Toutefois le travail d'analyse et de rédaction exige des qualités de conceptualisation, voire des connaissances en organisation parfois difficile à trouver à la base. En pratique les rédacteurs du manuel de procédures peuvent être choisis à un niveau intermédiaire parmi les cadres en hiérarchie directe avec les utilisateurs. Les rédacteurs ne disposant pas de compétences nécessaires, recevront une formation en technique d'interview, d'analyse et de rédaction. Ils rajoutent que le rédacteur d'une procédure ne doit y apporter aucune modification, ni ne prendre aucune mesure d'organisation. Bien que nous partageons les idées des auteurs sus cités, nous estimons qu'il serait pertinent d'impliquer les rédacteurs ayant des compétences en organisation et ayant une bonne maîtrise des risques. Il faudrait également apporter des améliorations organisationnelles aux procédures décrites par les opérationnels afin d'avoir une assurance raisonnable de la maîtrise des risques. Des consultants externes

pourraient également apporter leur expertise, faire bénéficier à l'organisation des meilleures pratiques et d'un regard extérieur plus critique.

2.3 LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES

Rédiger les procédures implique un raisonnement en termes de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le « juste nécessaire » correspondant aux besoins de l'entreprise.

Il sera question dans cette partie d'exposer les démarches d'élaborations proposées par différents auteurs tel que Henry et al, Berger et al, Nguyễn. La démarche proposée par Berger & al bien que reposant essentiellement sur la présentation graphique des procédures rejoint fortement celle d'Henry & al. Par contre, Nguyễn innove avec sa méthodologie. Selon NGUYEN (1999 :110), l'élaboration du manuel de procédure se présente en quatre étapes contrairement à Henry & al dont la démarche comporte six étapes. Pour Nguyễn les différentes étapes d'élaboration du manuel de procédure sont :

- la formulation des objectifs du contrôle interne par activité, unité géographique, direction et service ;
- l'identification et la mesure des risques de non atteinte des objectifs ;
- la fixation des normes susceptibles de réduire ces risques ;
- l'intégration de ces normes dans les procédures lors de leur rédaction.

L'innovation apportée par Nguyễn se résume aux trois premières étapes qui constituent un "auto- audit". Il a voulu combler les erreurs dans les autres approches, notamment, le fait que certains rédacteurs n'accordent pas trop d'intérêt à l'environnement et aux risques auxquels est exposée l'entreprise dont ils ont la charge d'élaborer les procédures. La dernière étape qui est la rédaction de procédures présente de nombreuses similitudes avec les démarches d'Henry & al.

Afin de développer les étapes de conception d'un manuel de procédures, présentons dans le tableau ci-dessous la synthèse de points de vue de ces auteurs.

Figure 2 : Démarche d'élaboration du manuel de procédure selon les auteurs

Phases	Etapes	Henry & al (2001 :78-94)	Berger & al (2007 : 70-72)	Nguyên (1999 : 310-311)
Préparation	Travaux préliminaires	X		
	Interviews	X	X	X
Réalisation	Evaluation des procédures actuelles	X		X
	Elaboration d'une cartographie des risques	X	X	X
	Conception du manuel de procédures	X		X
Finalisation	Rédaction des procédures	X	X	X
	validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre des recommandations	X		X

Source : Nous même à partir de HENRY & al (2001 :78-94) ; BERGER & al (2007 : 70-72) ; NGUYEN (1999 : 310-311).

Nous pouvons déduire de ce tableau que la démarche de l'élaboration d'un manuel de procédures se fait en quatre principales phases : la phase de préparation, la rédaction ou la réalisation, la finalisation et le suivi.

2.3.1 La phase de préparation

Cette phase comprend deux volets : les travaux préliminaires de prise de connaissance et les premiers contacts avec l'entreprise.

2.3.1.1 Les travaux préliminaires

Les travaux préliminaires à la conception d'un manuel de procédures portent sur l'inventaire des procédures existantes, le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement, et préparation des dossiers par procédure Henry & al (2001 :78).

Cette phase consiste à :

- dresser la liste initiale : le listage des procédures consiste à faire un inventaire des procédures. C'est à ce niveau qu'apparaissent les premières difficultés liés au découpage des procédures ; il s'agit d'inventorier les procédures qui peuvent et doivent être formalisées en se faisant aider par chaque département. Il faut alors collecter les informations auprès des responsables de service afin d'avoir une vue d'ensemble des activités. Le rédacteur doit s'assurer d'avoir eu connaissance de l'exhaustivité des procédures (HENRI & Al, 2001 : 79). Selon NGUYEN (1999 : 159) le rédacteur et les dirigeants doivent faire preuve de réalisme à l'établissement de cette liste car une liste trop longue peut décourager l'équipe de rédaction.
- définir un code de classement : le code de classement consiste à faire un classement des futures procédures en sous-ensembles de familles, par direction ou par service ou encore par type d'actions. La première liste ainsi constituée doit être codifiée, c'est-à-dire procéder à l'attribution d'une combinaison de chiffre et/ou de lettres pour chaque famille de procédures selon un système de référencement. Il facilite le stockage et la recherche des fiches de procédures.
- préparer les dossiers par procédure : elle pour le rédacteur, ce que sont les dossiers de travail pour l'auditeur. On y retrouve toutes les pièces d'enquête collectes. La chemise de procédures comporte :

- ✓ les éléments d'identification de la procédure : nom, numéro, fréquence, évènement déclenchant, résultats, services concernés ;
- ✓ les éléments d'enquête : nom du rédacteur, date et état d'avancement (interview, rédaction, validation, observation) ;
- ✓ la liste des pièces du dossier : documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés états informatiques, références techniques.

2.3.1.2 Les premiers contacts avec l'entreprise

Cette étape consiste essentiellement à faire une description globale de l'entreprise, d'effectuer des enquêtes de procédures, des interviews menées avec les dirigeants et les différents responsables des services concernés. Les interviews et la rédaction représentent l'étape de la formulation des procédures. Chaque rédacteur procède dossier par dossier aux interviews pour s'affranchir des différentes procédures. Selon CAMPBELL (1998 : 35), avant de mener l'interview l'auditeur doit avoir préparé une liste de thèmes et de questions pour éviter les pertes de temps. Pour HENRY & DAVERAT, (2001 : 110), l'interview doit se dérouler dans un climat d'écoute :

- préparation préalable de l'entrevue ;
- attitude ouverte de l'enquêteur ;
- prise de notes détaillées et précises.

Il doit suivre un plan ordonné :

- rappeler les objectifs ;
- questions générales et détaillées ;
- reformulation de compréhension ;
- synthèse et vérification.

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

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

- quel est le point de départ de la procédure ?,
- à quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?,

- quelle est la fréquence ?,
- quel est le résultat visé ?,
- qui sont les destinataires ?,
- ou sont-ils placés ?,
- pouvez-vous nous décrire vos principales tâches ?,
- quel est le mode opératoire ?,
- d'où viennent les informations ?,
- quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ?,
- quels sont les aspects les plus fréquents et les plus difficiles ?
- etc.

Selon HENRY & al, (2001 : 78), le rédacteur s'assure de l'existence des procédures dont il en a dressé la liste. Pour ce faire, il discute avec un interlocuteur principal, susceptible de lui fournir un vue d'ensemble du déroulement de la procédure. Il peut procéder à l'application de tests de conformité.

Les interviews sont menées avec les opérationnels. A ce niveau, le rédacteur, en plus des entretiens, veille à collecter tous les documents écrits et les supports techniques nécessaires à la rédaction finale.

2.3.2 La rédaction

La rédaction est la phase la plus importante du processus de conception du manuel de procédures car la pertinence des résultats en dépend. Elle comprend l'évaluation des procédures actuelles, l'élaboration d'une cartographie des risques et la conception du manuel de procédures.

1.3.2.1. L'évaluation des procédures actuelles

L'évaluation des procédures est une étape qui consiste à décrire les procédures existantes puis à les analyser. Pour cela, l'auditeur recense toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations depuis l'opération elle-même jusqu'à sa comptabilisation sans y apporter aucune modification. Ensuite, avec les éléments recueillis, l'auditeur pourra évaluer les procédures après une analyse de ces dernières. Pour HENRY & al (2001 :89), « l'analyse permet de dérouler les enchainements et de situer l'importance relative des tâches ». Il est donc question pour l'auditeur de s'assurer qu'il a bien saisi le contrôle interne à travers des

tests de conformité et de permanence. Pour CAMPBELL (1998 : 30), à cette étape « l'auditeur identifie tous les facteurs pertinents qui peuvent influencer le projet ».

1.3.2.2. L'élaboration d'une cartographie des risques

Le processus d'élaboration de la cartographie des risques commence par l'identification et l'analyse des risques. Ensuite ceux-ci sont hiérarchisés et mesurés pour établir la matrice des risques. L'identification et la mesure des risques permettent de déterminer les priorités des programmes de contrôle (NGUYEN, 1999 :156).

1.3.2.3. La conception du manuel de procédures

La conception du manuel permet de définir les orientations du manuel de procédures, c'est-à-dire les objectifs, le contenu, la forme et le champ d'application.

2.3.3 La finalisation de la mission

Le rédacteur du manuel de procédure ne peut finir sa mission sans rédiger les procédures, les valider et diffuser le manuel de procédures.

2.3.3.1 La rédaction des procédures

Après avoir analysé la tâche ou l'activité, il convient de la décrire, BERGER & al (2007 :142). Rédiger alors une procédure, c'est définir, décrire les tâches de chaque intervenant et en organiser la synchronisation dans le temps avec des contrôles logiques. Pour HENRY & al (2001 :94), la rédaction des procédures s'effectue par la combinaison d'une description textuelle et graphique des tâches. Donc nous pouvons dire que pour faciliter la compréhension des enchaînements d'une procédure, sa description textuelle doit être soutenue par une description graphique.

2.3.3.2 La validation des procédures

Selon COMBES & al (1997 :19), la validation se fait en deux étapes principales. La première consiste à faire approuver les procédures écrites par les opérateurs concernés, il s'agit d'un contrôle de conformité à la réalité. La seconde étape consiste à faire approuver les méthodes de travail et à s'assurer de la cohérence d'ensemble avec les autres procédures. Cette dernière étape s'appuie sur des sondages pour évaluer la finalité des écrits. Lorsque les constats sont

validés, il n'y a aucun problème pour la validation des procédures et du manuel. Mais lorsqu'une contestation apparaît, le rédacteur doit apporter la preuve de son affirmation.

2.3.3.3 La diffusion du manuel de procédures

Cette étape appelée encore vulgarisation est la plus importante dans l'utilisation du manuel de procédures. Il s'agit de transmettre le document aux personnes pour lesquelles il a été conçu. Selon BOUVIER (2000 : 87), la responsabilité incombe à la direction générale et à ses collaborateurs d'assurer une diffusion adéquate à tous les échelons hiérarchiques pour imprégner les agents du caractère collectif du manuel et de l'importance que la direction attache au respect des directives. Pour ce faire, une séance de travail avec les exécutants sur l'application effective des procédures doit être organisée. Une fois formalisées par écrit, les procédures ne demeurent pas statiques, elles doivent constamment s'adapter à l'organisation et aux besoins évolutifs de l'entreprise.

2.3.4 **Le suivi du manuel**

L'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à améliorer constamment leurs méthodes de travail. Des procédures spéciales de mise à jour sont alors prévues.

La mise à jour peut être effectuée sur l'initiative du chef d'unité de l'application des procédures, ou sur l'initiative d'un auditeur du service d'audit interne par recommandation, ou encore par proposition d'un agent extérieur à l'unité concernée. La mise à jour se fait dès lors qu'une procédure est identifiée comme étant soit désuète, incomplète, inadaptée. Cette mise à jour se fait par une note explicative claire et une note de procédure conforme au style du manuel. L'émission d'une nouvelle version doit être précédée d'une validation et faire l'objet d'application immédiate.

Conclusion

La formalisation des savoir-faire à l'aide des procédures est un enjeu bien réel pour les entreprises désireuses de pérenniser leurs activités, de capitaliser leurs connaissances ou d'obtenir la certification de leur organisation. Lors de l'élaboration des procédures, le rédacteur devra veiller à ne pas se contenter de formaliser les pratiques professionnelles existantes. Il est alors nécessaire de s'orienter vers la recherche des normes et des procédures

destinées à réduire les risques d'échec dans la réalisation des objectifs assignés. Toutefois, cette rédaction n'est pas facile à mettre en œuvre du fait de plusieurs situations.

En effet, il est indispensable d'obtenir une adhésion et une implication de l'ensemble du personnel à tous les niveaux car l'application des procédures dépendra de l'acceptation ou de la validation par les dirigeants et les cadres de l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les deux chapitres précédents nous ont permis de développer le cadre théorique sur l'élaboration d'un manuel de procédure. Par la méthodologie de recherche nous allons proposer un modèle théorique qui peut pour nous permettre d'atteindre notre objectif principal, qui consiste à l'élaboration d'un manuel de procédures des cycles administratifs, financiers et commerciaux de NETLOGIK SARL.

Nous allons dans un premier temps présenter notre modèle d'analyse, dans un second temps les outils de collecte des données et enfin les outils de traitement des données.

3.1 LE MODELE D'ANALYSE

Nous pouvons décrire notre modèle d'analyse sur les points suivant :

- la prise de connaissance de l'entreprise ;
- la description de l'existant ;
- l'élaboration du manuel de procédures relatif aux cycles administratifs, financiers et commerciaux de NETLOGIK SARL.

3.1.1 La prise de connaissance de l'entreprise

La phase de prise de connaissance ouvre la mission d'élaboration du manuel de procédure, cette phase exige de nous une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que nous devons faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination.

3.1.2 La description de l'existant

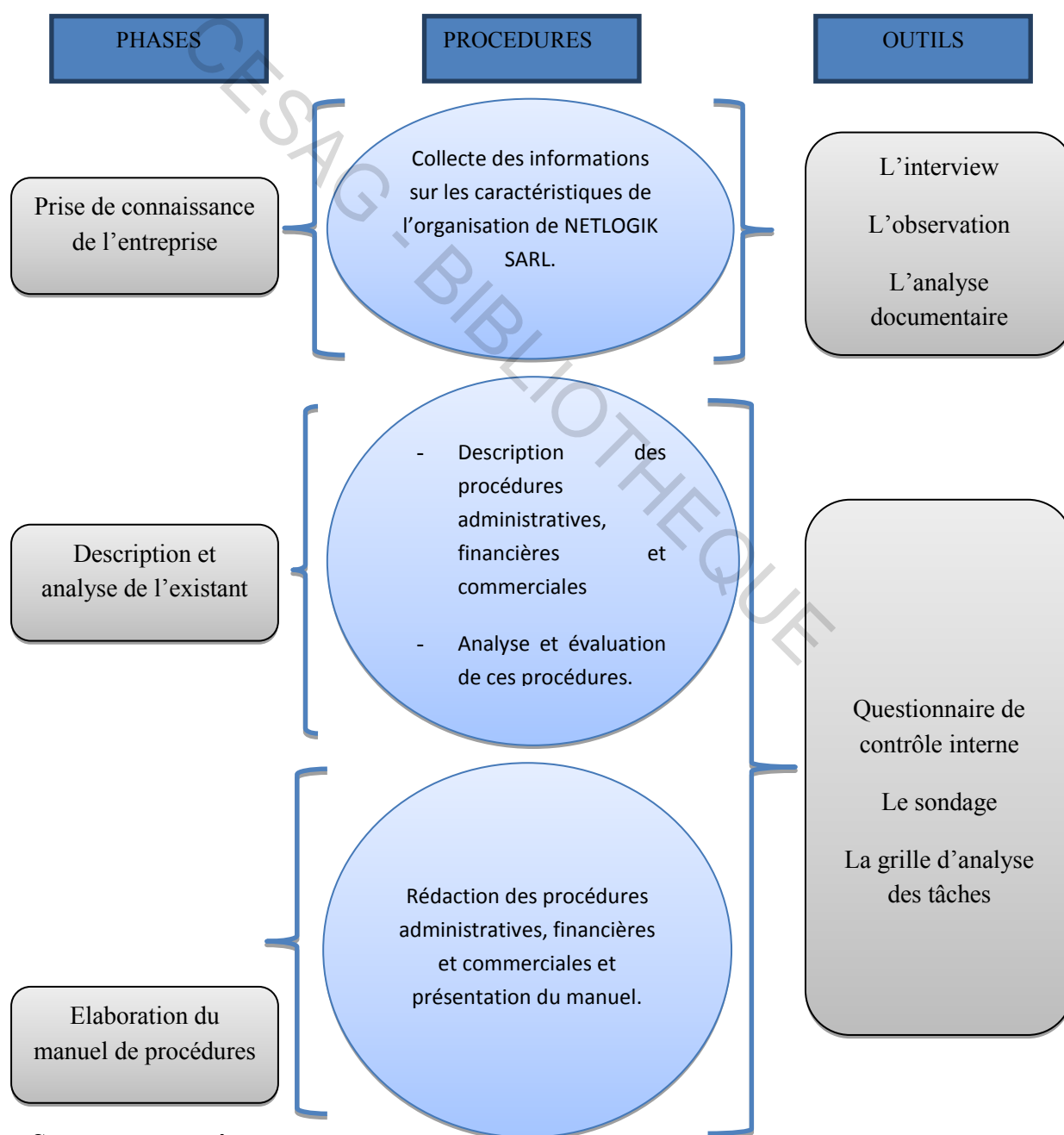
Cette phase nous permet de décrire l'existant à travers les procédures générales de NETLOGIK SARL. Nous ferons après une analyse sommaire des forces et faiblesses à travers le questionnaire de contrôle interne (Cf annexe 8). L'objectif de cette analyse est de relever quelques points faibles enfin d'en tenir compte dans le manuel de procédures. Ainsi, après description des tâches par les opérationnels (Cf annexe 5 et 6), nous allons procéder à des

tests afin de nous assurer de la conformité et de la permanence de ce qui a été décrit avec ce qui est effectivement réalisé par l'entreprise.

3.1.3 L'élaboration du manuel de procédures administratives financières et commerciales

Cette phase consiste à rédiger les procédures et concevoir le manuel de procédures administratives financière et commerciale pour NETLOGIK SARL.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2 OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Plusieurs outils sont utilisés pour le traitement des données.

3.2.1 L'interview

Il suffit de discuter avec les gens pour savoir ce qu'ils font au sein de l'entreprise. L'interview doit être dirigée par des questions bien ciblées. Selon Jacques Renard (2006 :326), l'interview doit être préparée et respecter certaines règles qui sont au nombre de sept (07) :

- transiter par la hiérarchie, il ne doit y avoir d'interview sans qu'au préalable, le supérieur hiérarchique de l'interlocuteur n'en ait été informé ;
- rappeler clairement les objectifs de l'interview à l'interlocuteur ;
- obtenir uniquement la description du travail qu'il exécute et éviter de le questionner sur la partie exécutée par son collègue ou sur tout élément subjectif ;
- être à l'écoute et laisser l'interlocuteur s'exprimer tout en le ramenant sur le vif du sujet lorsqu'il commence à déborder ;
- Adopter une correcte attitude durant l'interview : ni trop respectueuse, ni offensante, ni trop familière, ni trop stricte. Il faudra trouver le juste équilibre pour mettre l'interlocuteur à l'aise ;
- valider les résultats de l'interview avec l'interlocuteur avant toute communication ou traitement.

Notre interview est essentiellement portée sur les questions liées aux procédures administratives financières et commerciales que nous avons présentées dans le questionnaire du contrôle interne en annexe n°8. Elle se porte sur les cycles suivant :

- ✓ environnement du contrôle
- ✓ cycle achat
- ✓ cycle ventes
- ✓ cycle paie
- ✓ cycle financier
- ✓ cycle immobilisations
- ✓ cycle stock

3.2.2 L'observation

L'observation est l'action d'observer. On distingue :

- l'observation directe qui est celle qui permet le constat immédiat du phénomène ;
- l'observation indirecte quant à elle, fait intervenir un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur.

Notre observation est directe et participante ; nous conférant ainsi une plus grande latitude d'investigation. Nous avons observé les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leur formalisation.

3.2.3 L'analyse documentaire

Elle consiste à l'exploitation des documents de l'organisation faisant l'objet de l'étude. Il s'agit de consulter les documents obtenus ainsi que les informations collectées afin d'en tirer une connaissance plus approfondie de l'entité auditée. L'analyse documentaire se fera tout au long de la mission avec un pic d'utilisation lors de la phase de préparation.

3.3 OUTILS D'ANALYSE DE DONNEES

Nous avons utilisé plusieurs outils pour l'analyse des données collectées.

3.3.1 Questionnaire de contrôle interne (Cf annexe 8)

Le questionnaire permet de relever les mesures du contrôle interne existant et de constater les vulnérabilités et les points forts des procédures existantes. Cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels, MADERS & AI (2006 : 57). Les questions sont de types « fermés » et le questionnaire est conçu de sorte qu'un « non » équivaut à une lacune ou une faiblesse. Un « oui » sera par contre considéré comme une force et devra ensuite être validé soit par sondage, soit par observation physique. Il s'agit de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui les composent. Les informations recueillies doivent être assez précises pour être retranscrites de manière non ambiguë.

3.3.2 Le sondage

L'utilisation du sondage statistique permet à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations

faites sur l'échantillon. Il n'est pas nécessaire d'exiger des niveaux de confiance élevés vue que la taille de l'échantillon ne dépend pas de la taille de la population de base, objet de l'étude (RENARD, 2010 :123).

Le sondage statistique sert au dépistage des dysfonctionnements, à l'appréciation de l'ordre de grandeur d'un phénomène ou à l'estimation des attributs dudit phénomène. Cet outil sera utilisé pour valider les réponses positives du questionnaire de contrôle interne et faire une idée de l'application des procédures existantes.

Comme le mentionne LEMANT (1995 :215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et dans un délai considérablement réduits. De ce fait, nous avons choisi un échantillon de 40 factures dont nous avons analysé le traitement depuis la commande jusqu'à l'enregistrement comptable.

3.3.3 La grille d'analyse des tâches (Cf annexe 7)

Selon RENARD (2006 : 347), la grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Son utilité est de faire ressortir ou de repérer les cumuls de fonctions incompatibles.

Conclusion

La méthodologie est indispensable pour toute étude et donc pour l'élaboration du manuel de procédures. Notre troisième chapitre a fait l'objet de la présentation de nos outils de collecte de données ainsi que notre model d'analyse de données. A travers cette méthodologie de recherche que nous venons d'exposer, nous avons eu une idée des différentes étapes à suivre pour concevoir le manuel de procédures des cycles administratifs financiers et commerciaux de NETLOGIK SARL.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie qui est essentiellement basée sur l'approche théorique et méthodologique de l'élaboration d'un manuel de procédures nous a permis de faire une revue de la littérature sur la question. Ceci nous a permis de constater qu'il n'existe pas un manuel de procédures standard adapté à toutes les sociétés. Le référentiel comptable OHADA tente de nous donner certaines directives (mise en place d'un document écrit décrivant les procédures).

Dans le premier chapitre, nous avons examiné les différents concepts entrants dans l'élaboration du manuel de procédures. Ce chapitre nous a permis de connaître ce que l'on entend par le manuel de procédures et les procédures administratives financières et commerciales.

Le deuxième chapitre nous a permis de décrire les composantes d'un manuel de procédure, les implications organisationnelles liées à la rédaction du manuel de procédure ainsi que la démarche d'élaboration du manuel de procédures des cycles administratifs, financiers et commerciaux de NETLOGIK SARL.

Enfin, nous ne pouvons pas entrer dans le vif du sujet sans au préalable mettre en place une méthodologie de l'étude. Ce dernier chapitre de la première partie nous a permis d'élaborer notre modèle d'analyse et de collecte des données.

Ainsi, cette phase théorique et méthodologique nous permet d'aborder la phase pratique à savoir l'élaboration d'un manuel de procédures des cycles administratifs, financiers et commerciaux de NETLOGIK SARL.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE
NETLOGIK SARL.**

DESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'agence conseil en ingénierie informatique et sécurisation wifi, NETLOGIK SARL a servi de cadre pratique à notre étude. Les fondements théoriques examinés précédemment, seront mises en œuvre dans la présente partie.

Cette partie intitulée cadre pratique sera structurée en trois chapitres.

Le premier chapitre, mettra en relief la présentation de NETLOGIK SARL. On abordera, dans un premier temps, l'historique et la structure organisationnelle de NETLOGIK SARL et dans un second temps, ses activités.

Le deuxième chapitre sera consacré à la description des procédures administratives financières et commerciales de NETLOGIK SARL.

Enfin, dans le troisième chapitre nous allons élaborer un manuel de procédures des cycles administratifs financiers et commerciaux pour la société NETLOGIK SARL.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE NETLOGIK SARL

Nous allons présenter dans ce chapitre l'historique, la structure organisationnelle et les activités de NETLOGIK SARL. A cet effet, nous avons été orientés par le guide prise de connaissance (cf. annexe 4) de la société.

4.1 HISTORIQUE MISSIONS ET OBJECTIFS

NETLOGIK SARL est une entreprise qui évolue dans le domaine de l'informatique. On traitera dans cette section son historique et ses missions et ses objectifs.

4.1.1 Historique

NETLOGIK est une société à responsabilité limitée créée en 2004 sous la dénomination de NETLOGIK AFRIQUE. Sa raison sociale a changé et est devenue NETLOGIK SURL en 2006 avec un capital social de un million (1.000.000) de franc CFA totalement détenu par son associé unique jusqu'en 2015. Avec la cession de 10 parts sociales à actuel Gérant, NETLOGIK change de forme juridique et devient NETLOGIK SARL. Elle est spécialisée dans l'intégration de solution réseau et informatique.

4.1.2 Missions et objectifs

NETLOGIK, depuis 2004, répond aux besoins des entreprises dans les domaines de l'ingénierie, Réseaux et Systèmes informatiques. Sa mission est de proposer des solutions adaptées aux entreprises en respectant une charte de qualité et de développement durable. Sa diversité culturelle, sa volonté d'atteindre la parité lui permettent de répondre aux différents besoins ou problématiques informatiques des entreprises. Ses solutions "maison" développées dans les domaines des Technologie d'information et de communication (TIC) tels que la VOIP et la sécurité des réseaux, lui permettent d'adapter ces réalisations aux besoins de ses clients.

Dans son souci d'atteinte son objectif d'être le leader de l'ingénierie informatique dans la sous-région ouest africaine, NETLOGIK a adopté la technique de proximité client en ouvrant une succursale à Kaolack afin de permettre aux populations de bénéficier de son expertise et de leur faciliter l'accès aux nouvelles technologies. Dans le but d'atteindre l'objectif visé, NETLOGIK a développé une politique commerciale qui se décline en 5 points :

- la culture du client : placer la satisfaction du client au centre de toutes ses démarches ;
- l'esprit d'équipe : privilégier la transversalité et l'atteinte des objectifs communs, facteur multiplicateur de motivation, de résultat et de satisfaction ;
- le respect : faire preuve d'honnêteté morale, de tolérance, et de courtoisie ;
- le développement personnel : valoriser la première richesse de l'entreprise, ses collaborateurs, en développant leurs compétences et leur créativité.
- la culture du résultat : assurer la pérennité de l'entreprise au travers de sa rentabilité.

4.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

NETLOGIK SARL est dirigée par un Gérant qui a sous sa responsabilité :

- un (1) Responsable Administratif et Financier (RAF) ;
- un (1) Responsable d'Opérations;
- un (1) Responsable Recherche, Développement et Formation
- un (1) Responsable commercial.

Le responsable administratif et financier assure les fonctions administratives, financières et comptables. Il travaille en collaboration permanente avec le cabinet fiduciaire, **FIDUSEN B.S.A.** Il est chargé :

- de la gestion administrative ;
- du suivi des importations de la commande jusqu'à la livraison ;
- de la gestion du personnel (paie et contrôle de présence)
- de la gestion du patrimoine ;
- de la gestion financière ;
- du recouvrement des créances ;
- du règlement des fournisseurs ;
- de la déclaration fiscale (impôt direct et indirect)
- de la déclaration sociale ;
- de la gestion de la trésorerie

En somme, le RAF effectue toutes les activités en rapport à la bonne marche de la société. A la Direction Technique sont rattachés, les services de Maintenance, de Réseaux et systèmes,

de wifi et enfin d'Internet et Extranet. La Direction Commerciale a sous sa responsabilité les agents commerciaux.

NETLOGIK SARL emploie 17 personnes de manière permanente. Le nombre de travailleurs temporaires dépend de l'importance des travaux à réaliser. Cette brève présentation de la société est illustrée par l'organigramme en annexe n°2 :

4.3 ACTIVITES ET CROISSANCE A LONG TERME

On évoquera dans cette section le domaine d'activité de la société, les marchés, la structure de production et enfin la croissance à long terme.

4.3.1 Services offerts

Ayant pour activité secondaire la vente de matériels informatiques, NETLOGIK SARL est une agence de conseil en ingénierie réseau spécialisée dans la conception d'infrastructures et d'architectures pour des applications professionnelles Internet afin d'améliorer la circulation des informations et la communication au sein de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que la société offre ses services dans les domaines de l'ingénierie réseaux wifi, Internet et Extranet et la maintenance informatique.

4.3.1.1 Wifi

Le WiFi (Wireless Fidelity) est une technologie d'accès sans fil à des réseaux locaux. Le principe est d'établir des liaisons par les ondes radio entre des terminaux et des bornes reliées aux réseaux filaires.

Pour des soucis de confort et de mobilité, les entreprises ont de plus en plus recours à cette technologie. Le Wifi évite l'installation de câblage dans les immeubles et réduit ainsi les coûts d'infrastructure.

L'usage du wifi est multiple. Il peut être utilisé en :

- vidéo surveillance et conférence ;
- connexions intra-site (au sein d'un même bâtiment).
- connexions inter-site (entre bâtiments distincts) ;
- connexions VPN Inter-site (les sites entre eux).

4.3.1.2 Intranet et Extranet

NETLOGIK SARL, en plus de l'administration réseaux, développe des applications sur les systèmes d'exploitation (Windows et linux) afin de fournir de véritables services aux entreprises.

Présenté sous forme d'un EXTRANET personnalisé et développé avec les technologies du Web, le progiciel de gestion offre de nombreuses fonctionnalités telles que la gestion administrative, commerciale, financière, et comptable. Donnant un accès personnalisé aux différents membres de l'entreprise, le logiciel permet d'assigner un ensemble de services accessibles au personnel.

4.3.1.3 Maintenance informatique

NETLOGIK SARL propose un contrat de maintenance à la carte dont la fréquence et les tâches à exécuter dépendent de la nature du contrat.

4.3.2 **Marchés et quelques chiffres pertinents**

Le secteur est porteur mais concurrentiel. Cette forte concurrence affecte les marges bénéficiaires. NETLOGIK SARL occupe une bonne dimension de marché où le risque client n'est pas toujours au rendez-vous.

NETLOGIKSARL est établie à Dakar au Sénégal, un pays favorable à l'investissement privé. Mieux une institution Française dont le rapport est paru dans Jeune Afrique Economique a classé le Sénégal parmi les pays à moindre risque pour l'investissement en Afrique.

Les entreprises s'équipent progressivement, en reposant leurs données sur leurs nouvelles infrastructures réseaux et l'objectif de NETLOGIK SARL est d'être le leader de l'ingénierie informatique dans la sous-région ouest africaine. Son chiffre d'affaire est en parfaite progression depuis 2006 où elle a réalisé un chiffre d'affaire de trois cents trente-cinq millions (335.000.000) de FCFA en 2015 contre trois cents vingt millions (320.000.000) de FCFA en 2014 et deux cents quarante millions (240.000.000) de FCFA en 2013.

Conclusion

La société NETLOGIK SARL, à l'instar des autres entreprises du secteur informatique au Sénégal occupe une place de choix dans le développement du secteur informatique au Sénégal. Sa présentation nous a permis de connaître son organisation et ses produits et services. Les contraintes liées au secteur sont entre autres, l'innovation des technologies caractérisée par son instabilité : il faut se mettre tout temps à jours ou disparaître.

Après cette présentation sommaire de NETLOGIK SARL, nous allons procéder à la description de ses procédures administratives financières et commerciales, que nous présenterons dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL

Une entreprise commerciale dispose de deux fonctions essentielles : la fonction administrative et financière et la fonction commerciale. Nous allons procéder dans ce chapitre à une description des procédures générales de NETLOGIK SARL afin d'évoquer les forces et faiblesses pouvant nous permettre de concevoir un manuel de procédures administratives financières et commerciales pour NETLOGIK SARL.

5.1 DESCRIPTION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL

La description des procédures est effectuée grâce au découpage de l'entreprise par cycles d'activités. On examinera successivement les cycles : courrier, personnel, trésorerie, ventes, achats, stock, immobilisations et enfin comptabilité. Toutefois, il est utile de mentionner qu'avant notre séjour dans l'entreprise aucune procédure n'était formalisée. La description des procédures existantes a été effectuée à la suite d'entretiens avec le personnel (Cf annexe 5).

5.1.1 Description des procédures administratives

Nous allons développer dans cette section, les procédures liées à la gestion des courriers et du personnel.

5.1.1.1 Cycle- courrier

Le courrier est réceptionné par la standardiste qui assure l'ouverture et l'enregistrement. Cette dernière opération s'effectue comme suit :

- apposition du numéro d'ordre chronologique sur toute correspondance reçue au moyen d'un timbre ;
- enregistrement du courrier sur un registre « courrier arrivée » qui comporte les mentions suivantes : date d'arrivée, numéro d'ordre, référence et date de la correspondance, provenance, objet ;

La standardiste transmet ensuite le courrier au Responsable Administratif et Financier au moyen d'un cahier de transmission. Le Responsable Administratif et Financier procède à la

lecture et paraphe du courrier et les transmet au comptable pour traitement et classement. Compte tenu de la nature du courrier, ce dernier est transmis au Gérant pour lecture

- **Courrier- départ**

Le comptable procède à la saisie des courriers qu'il ou elle soumet à la lecture et signature du Responsable Administratif et Financier ou du Gérant qui lui le retourne pour envoi. Préalablement à tout envoi, le comptable procède à l'enregistrement du courrier dans un registre « courrier départ » portant les mentions suivantes : date d'expédition, numéro d'ordre interne, destinataire, objet.

NB : Toutes correspondances et autres articles reçus par erreur d'adresse sont retournés à la poste sans être ouverts.

L'archivage des documents se fait dans des classeurs chronos. Un double portant l'entête de l'entreprise et la photocopie de l'original du courrier sont classés dans le dossier des tiers intéressés : clients, fournisseurs, salariés, etc. Le principe de classement est le suivant : classement par dossier, par nature et par ordre chronologique.

5.1.1.2 La gestion du personnel

La fonction administrative de la gestion du personnel consiste à :

- gérer et tenir les dossiers individuels du personnel après recrutement;
- gérer administrativement le personnel : absence, permission, congé maladie ;
- établir les états de paie.

✓

Procédures de recrutement

Tous les postes sont définis. Une annonce dans les journaux à large diffusion est faite avec mention de la mission de la fonction, le profil du candidat et les exigences du poste, avec mention de la date de réception au plus tard de la candidature. La procédure de sélection peut être résumée comme suit : la sélection des dossiers de candidatures sur la base des expériences professionnelles et diplômes, la convocation des candidats pour les tests écrits et les interviews, la présélection des candidats et deuxième interview pour mieux cibler le candidat à retenir (motivation, intéressement, dynamisme, personnalité), la décision finale, la rédaction du procès-verbal de Recrutement signé par le Comité ad hoc.

Chaque nouveau personnel recruté fait sa prise de service et signe un contrat de travail portant les mentions et les obligations suivantes : le type de contrat, la désignation du poste de travail, la durée des engagements contractuels, la durée de la période d'essai, la description des tâches ou la définition des fonctions, les éléments de rémunération, les dispositions relatives aux congés annuels et à la sécurité sociale, les obligations du travailleur, les modalités de règlement des conflits.

✓

Les dossiers individuels du personnel

Le dossier individuel du personnel contient les renseignements suivants : fiche d'état civil ; notification de recrutement ; contrat, note de service ; dossier d'inscription auprès des organismes sociaux (IPRESS, Caisse de Sécurité Sociale) ; et les lettres et correspondances éventuelles.

✓

Gestion administrative du personnel

Toute absence doit faire l'objet d'une autorisation préalable du supérieur hiérarchique ou, à défaut, d'un avis en cas d'impossibilité immédiate. Les absences pour maladies sont justifiées par un certificat médical délivré par un médecin et NETLOGIK SARL a le droit de faire une visite de contre-expertise. Les sanctions prévues pour infractions sont dans l'ordre croissant : l'observation verbale sans mention au dossier individuel ; l'observation verbale avec mention au dossier individuel ; l'avertissement ; le blâme ; la mise à pied provisoire avec suspension du salaire ; le licenciement. Les sanctions sont consignées au dossier individuel de l'employé.

✓

La paie

La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires. Les salaires sont payés à la fin du mois. Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paie, qui est rédigé de manière à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la catégorie professionnelle, la nature exacte de l'emploi occupé. La procédure comprend les opérations suivantes : l'édition des bulletins de paie, le contrôle des bulletins et des états de paie.

✓

Édition des bulletins de paie

Le cabinet comptable Fidusen saisit les éléments de paie après qu'il se soit renseigné sur l'état des salaires du mois. Il transmet les bulletins à la société, qui après contrôle procède au

paiement des salaires. Les bulletins de paie dûment signés sont scannés et enregistrés dans le dossier électronique de chaque agent. La déclaration et le versement des cotisations sociales sont assurés par le cabinet d'expertise fiscal.



Evaluation des performances

Cette procédure a pour objectif essentiel d'évaluer chaque employé dans son rendement par rapport à la fonction qu'il exerce; elle doit fournir un outil à l'employé pour l'aider à s'améliorer lui-même et lui permettre de s'ajuster à son travail. L'évaluation est faite par le supérieur hiérarchique du personnel à l'aide d'une fiche d'évaluation (cf. modèle en annexe 2). La fiche d'évaluation est conservée dans le dossier individuel du personnel et le résultat final lui est communiqué.

5.1.2 Description des procédures financières

Dans cette section nous allons décrire les procédures liées à la gestion de la trésorerie. Les ressources financières de NETLOGIK SARL sont déposées auprès de deux banques : la Bank of Africa (BOA) et la CBAO. A cet effet, le département financier doit assurer la gestion de la caisse ; tenir un journal de banque ; tenir un journal de caisse ; établir manuellement l'état de rapprochement bancaire ; établir l'état de la caisse ; tenir les chronos banque et caisse.

Le Gérant approuve les rapports financiers établis par le département financier et comptable.

5.1.2.1 La gestion de la caisse

NETLOGIK SARL dispose d'une caisse centrale et d'une caisse show-room. La caisse show-room est utilisée pour effectuer les petites dépenses en espèce. L'approvisionnement de la caisse se fait généralement en fin de mois afin de procéder au paiement de quelques salaires en espèce. Le reste du paiement se fait par virement bancaire.

Les contrôles de la caisse centrale et de caisse show-room sont assurés respectivement par le Gérant et le responsable administratif et financier. Ces contrôles qui peuvent être inopinés ou prévus d'avance, consiste à assurer la régularité et la sincérité des opérations ainsi que leurs conformités aux procédures en vigueur.

5.1.2.2 Le journal de caisse

La gestion de la caisse se fait à l'aide d'une feuille Excel où on enregistre au jour le jour les

mouvements de la caisse. Le journal de caisse comporte les mentions suivantes : la date de l'opération, les libellés (la désignation de l'opération), les recettes, les dépenses et les soldes (d'ouverture et de clôture).

5.1.2.3 Inventaire physique de la caisse

A une période donnée le solde du compte caisse doit correspondre au solde physique des espèces détenues. Ainsi à la fin de chaque mois le solde du journal est arrêté, les espèces détenues en caisse comptés et l'état de la caisse établi. L'inventaire de la caisse est établi sous format Excel avec les mentions suivantes : quantités (billets et pièces), les valeurs, le total, le solde réel (le montant contenu dans la caisse au moment de l'inventaire (billets et pièces compris), le solde théorique (le solde de clôture du journal caisse).

5.1.2.4 Le journal de banque

Le journal de banque est tenu à l'aide du logiciel sage comptabilité qui comporte les mentions ci-après : la date de l'opération, le libellé, le débit (recettes), le crédit (dépenses) et les soldes (d'ouverture et de fermeture).

5.1.2.5 L'état de rapprochement bancaire

En fin du mois, le journal de banque est confronté au relevé obtenu de la banque et la réconciliation bancaire du mois précédent pour établir l'état de rapprochement bancaire du mois concerné. La réconciliation bancaire est faite sous fichier Excel ; elle comporte deux parties : le compte BOA tenu par NETLOGIK SARL et celui de la société tenu par la banque. Tout constat relevé est rapidement signalé au gestionnaire de compte pour une explication. Un suivi journalier en ligne du compte est effectué par le responsable administratif et financier à l'aide de B-Web (application bancaire permettant de gérer le compte en ligne).

Dans le but de réduire les risques liés à la fraude de chèque, les chéquiers sont protégés comme les espèces et sont rangés dans un coffre sous la responsabilité du responsable administratif et financier.

5.1.3 Description des procédures commerciales

Dans cette section, nous allons décrire les procédures de vente, les procédures d'achat, de gestion de stock et des immobilisations

5.1.3.1 La gestion des ventes

Tout service rendu ou toute vente effectuée est précédé (e) de la réception d'un bon de commande du client. La vente est également accompagnée d'un bon de livraison ou d'un procès-verbal de service rendu.

- **Commandes**

Les commandes parviennent à NETLOGIK SARL aux moyens du courrier, du téléphone, de la télécopie et enfin par les agents commerciaux. Elles sont ensuite soumises au Responsable commercial pour approbation avant d'être transmises au commercial concerné.

- **La livraison**

Chaque livraison donne lieu à l'établissement d'un bon de livraison ou de procès-verbal de service rendu. Avant l'expédition, le bon de livraison est rapproché au contenu de l'envoi. Le contenu du service est comparé au service rendu.

- **La facturation**

Lorsqu'un client appelle pour demande de devis ou de cotation, il est indispensable de savoir si celui-ci possède ou non un titre d'exonération. Ces informations sont d'autant plus importantes qu'elles permettent aux fournisseurs d'établir leurs devis.

Après avoir reçu le devis du fournisseur, le Responsable commercial attribue le taux de marge à appliquer sur la proposition du fournisseur. Si c'est un nouveau client, il est indispensable de créer ses contacts dans la base client. Les factures (définitives et pro forma), comme le bon de livraison sont générées par un progiciel interne (Dolibarr).

La pro forma peut, selon les besoins être effacée, modifiée ou visualisée. Il nous paraît utile de souligner que toute facture doit faire l'objet d'un pro forma préalable.

Après l'acceptation de l'offre par le client, la facture définitive est automatiquement générée par le progiciel.

- **La comptabilisation**

La comptabilité est assurée par le département administratif et financier. Le responsable

administratif et financier assure la supervision et le contrôle des comptes. L'imputation est assurée par le comptable. La comptabilité est tenue conformément aux dispositions du référentiel comptable OHADA.

5.1.3.2 La gestion des achats

La procédure des achats se déroule comme suit :

- le Responsable commercial consulte les fournisseurs agréés pour demander la cotation. Ils répondent sans tarder par téléphone ou par courrier ;
- le Responsable commercial choisit le mieux disant (rapport qualité prix) ;
- le bon de commande est rédigé par le Responsable commercial ou un de ses collaborateurs ;
- les marchandises livrées sont confrontées au bon de commande et au bon de livraison ;
- la facture du fournisseur joint avec le bon de commande et le bon de livraison est ensuite expédiée au service comptabilité pour imputation.

5.1.3.3 La gestion des stocks

La gestion des stocks concerne les stocks de marchandises. Elle est assurée par le Responsable commercial. Le progiciel permet d'enregistrer tous les articles ou matériels en stocks. La sortie en stock s'effectue par l'unité. Le stockage s'effectue dans les locaux de la société sise à Dakar Central Park Lot 109.

Les cadences d'approvisionnement dépendent des besoins des chantiers en cours. Les articles sont réceptionnés et rangés dans des placards (fournitures non stockables) et parfois dans des cartons.

5.1.3.4 La gestion des immobilisations

Les matériels sont acquis par achat ou par donation. L'acquisition des immobilisations s'effectue par le département administratif et financier. Le nouveau matériel est aussitôt affecté à un service utilisateur.

La comptabilisation des immobilisations (imputation et amortissement) est de la compétence du département administratif et financier. L'entretien des matériels et des locaux est assuré respectivement par les agents techniques et un prestataire de service.

5.2 ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMMERCIALES DE NETLOGIK SARL

Après la description des procédures administratives, financières et commerciales, nous avons procédé à leur évaluation. Cette évaluation est faite au moyen de la grille de séparation des tâches (Cf. annexe 7) et le questionnaire de contrôle interne (Cf. annexe 8).

A travers ce questionnaire, nous avons analysé :

- l'environnement du contrôle ;
- l'évaluation du risque du cycle achat ;
- l'évaluation du risque du cycle vente ;
- l'évaluation du risque du cycle paie ;
- l'évaluation du risque du cycle financier ;
- l'évaluation du risque du cycle immobilisation et stock.

L'analyse de ces procédures nous a permis de constater les faiblesses du contrôle interne liées essentiellement au cumul de fonctions incompatibles.

Le Responsable Administratif et Financier assure cumulativement les fonctions comptable, financière et administrative ainsi que la fonction de contrôle. En effet, vu l'absence d'un département de contrôle, le Responsable Administratif et Financier est le seul chargé du contrôle des comptes et du contrôle des opérations. Cette cascade de fonctions incompatibles n'est pas sans conséquence pour l'organisation.

Le responsable commercial est le seul à intervenir dans le choix du fournisseur, à établir la commande client et à réceptionner les marchandises. Cette accumulation de fonction incompatible n'est pas sans conséquences pour NETLOGIK SARL (risque de fraude).

Nous avons également souligné d'autres faiblesses liées au fonctionnement de NETLOGIK SARL, que nous avons découpées par cycle.

La gestion du courrier : elle nous a permis de décrire la procédure de réception et d'envoi des correspondances. Il convient de signaler que tous les courriers arrivée et départ ne sont pas enregistrés dans le registre du courrier

La gestion du personnel : elle va de l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise à son départ définitif. Il est utile de noter que la procédure ne fait pas mention de :

- la tenue des documents obligatoires (registre d'employeur, dossier du personnel) ;
- des procédures de rupture du contrat de travail.

Le cycle trésorerie : il concerne la gestion du compte banque et de la caisse. La procédure relative à la gestion de caisse n'a donné aucune indication concernant le montant plafond de la caisse et son seuil de réapprovisionnement, le montant limite de la dépense autorisée à régler par caisse. L'achat fréquent de matériels informatiques via le marché de SANDAGA chez les petits détaillants mérite une attention particulière. Il résulte de l'analyse de cette procédure que la personne qui exprime ses besoins, achète les articles concernés au marché, les réceptionne, les livre au siège de la société ou au chantier et présente la facture au comptable. Il est bon de souligner qu'une telle pratique ne peut pas échapper au risque de fraudes.

La gestion du stock : indépendamment de la gestion informatique des stocks, aucune fiche de stock n'est tenue, les inventaires physiques ne sont pas fréquents.

La gestion des immobilisations : nous avons constaté à NETLOGIK SARL que les supports d'enregistrement extracomptables des immobilisations (les fiches, les fichiers, les carnets et registres d'inventaires) sont inexistantes. Les nouvelles acquisitions ne sont pas codifiées.

La tenue de comptabilité : il convient de souligner que l'imputation des pièces comptables n'est pas immédiate. Le retard dans l'enregistrement des opérations peut engendrer le risque de pertes de pièces justificatives voire même une duplication de l'opération.

Enfin, l'analyse de l'environnement du contrôle montre que les dirigeants n'accordent pas une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

Conclusion

L'évaluation du contrôle interne permet d'améliorer les dispositifs de contrôle interne qui constitue le pivot de la rentabilité et de la pérennité de NETLOGIK SARL. En nous référant aux bonnes pratiques en gestion des fonctions administratives financières et commerciales, nous allons rédiger de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité de ces fonctions au sein de NETLOGIK SARL. Notre prochain chapitre fera donc objet de l'élaboration des procédures relatives aux fonctions suscitées.

CHAPITRE 6 : Présentation du manuel de procédures administratives financières et commerciales pour NETLOGIK SARL

Les faiblesses que nous avons soulignées sur les procédures générales de NETLOGIK SARL méritent d'être prises en compte afin d'assurer le bon fonctionnement des tâches administratives financières et commerciales. En effet, c'est dans le manuel de procédures que sont définies les principales missions des collaborateurs qui ne peuvent ainsi profiter de l'absence de précision des tâches et de clarification des responsabilités afin de justifier le non-respect des procédures. Le manuel de procédures donne l'opportunité aux responsables de disposer d'un outil de pilotage de leurs activités. Le manuel de procédures doit être adapté à l'entreprise et compris par elle.

La formalisation par écrit des procédures que nous allons proposer s'inspire de la méthodologie décrite dans le cadre théorique de notre étude. Dans ce chapitre nous ferons une proposition de manuel de procédures relatives aux fonctions administratives, financières et commerciales.

6.1 Les préalables à l'élaboration des procédures

A cette étape nous allons définir l'orientation du manuel à travers les objectifs visés, et du contenu donné au document pour le rendre opérationnel.

6.1.1 Définition de l'orientation du manuel de procédures administratives financières et commerciales

Il s'agira de définir les objectifs généraux du manuel. L'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et commerciales au sein d'une entreprise est le premier signe extérieur d'une gestion saine et efficace. Il vise surtout à obéir à des dispositions réglementaires. La mise en œuvre de ce manuel vise les objectifs ci-après :

- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches ;
- rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information ;
- mettre en œuvre un contrôle interne plus efficace ;
- faciliter la formation des nouvelles recrues ;
- accroître la fiabilité de l'information administrative et financière.

Le présent manuel de procédures décrit de manière détaillée la nature et le contenu des tâches qui doivent être exécutées pour chaque opération de gestion administrative, financière et commerciale de la société NETLOGIK SARL. Il s'agit de préciser pour chaque tâche les principales actions à entreprendre, ainsi que la fonction de l'agent chargé de l'exécution de la tâche.

6.1.2 Domaine d'application

Le présent manuel est strictement interne à la société NETLOGIK SARL et s'applique uniquement à la description des procédures relatives à la gestion des courriers, du personnel, des opérations d'encaissement, de décaissement, de comptabilisation, des opérations d'achat et de vente

6.1.3 Destinataire du manuel de procédures administratives financières et commerciales

- Ce présent manuel est précisément destiné à trois directions :
- la direction générale ;
- la direction administrative et financière ;
- la direction commerciale.

6.1.4 Le mode d'utilisation


En vue de faciliter l'utilisation de ce manuel, chaque procédure sera décrite dans un tableau réparti en quatre colonnes : opérations, intervenants, tâches à exécuter, supports ou fait générateurs.

- La colonne « opération » indique les différentes étapes de la procédure ;
- la colonne « intervenants » permet d'identifier les différents agents impliqués dans l'exécution de la procédure.
- la colonne « tâches » décrit ce qui doit se faire à chaque étape de la procédure ;
- la colonne « référence, support ou fait générateur » définit les pièces ou les documents à utiliser pour la matérialisation de la tâche.

6.1.5 La mise à jour du manuel

Le manuel de procédures doit être mis à jour régulièrement. Son contenu doit être "vivant" et être en permanence amélioré pour prendre en compte l'évolution de la société NETLOGIK SARL. La décision de modification des procédures existantes est prise au comité de direction. La proposition de mise à jour peut être faite par n'importe quel utilisateur qui retrouve des failles dans le système. La responsabilité d'intégrer les mises à jour est confiée aux responsables administratifs et financiers. Le document final actualisé est validé par le comité de direction avant sa mise en circulation.

6.2 Description détaillée et séquentielle des procédures


	Manuel de Procédures Administratives Financières et commerciales	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:1
			Version N°1
Avant-Propos			

Le présent manuel présente les procédures des services Administratifs et financiers et du service commercial. Il constitue un document de référence et facilite la compréhension des procédures. Il a été élaboré sur la base des documents des deux services concernés mais également grâce aux entretiens menés avec les agents de ces services.

Les procédures décrites dans le manuel sont fondées sur les principes de gestion administrative et sur ceux de la convention collective interprofessionnelle du Sénégal, ainsi que des principes du système comptable de l'OHADA.

Toute modification significative de l'organisation administrative et financière ainsi que des activités du service commercial, par rapport aux indications inscrites dans ce manuel nécessitera une mise à jour du manuel.

L'application et le respect effectif de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de contrôle interne.

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 2
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Recrutement (avis de recrutement)			

1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire la procédure de recrutement d'un nouvel agent.

2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable à chaque recrutement d'un nouvel collaborateur. Elle garantit la transparence dans le processus de recrutement.


3. Règles de gestion


Tout recrutement doit faire l'objet d'une publication dans un journal d'avis de recrutement. Un comité d'étude de dossier doit être mis en place pour la sélection du candidat.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de recruter des agents qualifiés pouvant apporter une contribution suffisante pour l'atteinte des objectifs de NETLOGIK SARL.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 3
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Recrutement (avis de recrutement)			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Lancer l'avis de recrutement	Insuffisance de personnel	Gérant	Le Gérant signe et transmet au Responsable administratif et financier la notification de recrutement.
		Responsable Administratif et financier (RAF)	Après validation de l'avis de recrutement, le RAF procède aux tâches suivantes: <ul style="list-style-type: none"> - recueillir les qualités et les tâches de l'agent à recruter auprès du responsable du département ayant justifié le manque du personnel ; - procéder au lancement d'avis de recrutement auprès d'un organisme reconnu (un média) tout en mentionnant toutes les pièces à fournir par les candidats et la date limite de dépôt.
Procéder à la sélection du ou des meilleurs candidats	Clôture du dépôt des dossiers	Responsable Administratif et financier (RAF)	<ul style="list-style-type: none"> - Après clôture des dépôts, un comité est constitué pour l'analyse des dossiers ; le comité est éventuellement composé du chef de département ayant ressenti le besoin, du RAF et autres agents ayant une ancienneté avérée ; - les candidats présélectionnés sont convoqués pour test ; le sujet du test est préparé par le chef du département ayant exprimé le besoin ; - les candidats retenus à l'issue du test sont conviés à un entretien ; le comité formé en plus du gérant sont chargés de dérouler l'entretien; - A l'issue des entretiens le(s) meilleur(s) candidat(s) est (sont) convié(s) à remplir les formalités administratives.

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 4
	Procédure: Gestion du personnel		
Sous procédure: Recrutement (formalité d'embauche)			

1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de décrire les tâches effectuées par le responsable administratif et financier (RAF) à l'embauche d'un nouvel agent

2. Application de la procédure

Cette procédure est applicable à chaque recrutement d'un nouvel collaborateur qui n'a jamais été immatriculé. Cette procédure finalise la procédure de recrutement défini ci-dessus.

3. Règles de gestion


Chaque agent doit avoir un numéro matricule délivré par l'inspection du travail. Les contrats sont rédigés par le RAF et signés en commun accord avec l'agent concerné.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est la conformité aux normes en vigueur en matière du contrat de travail.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 5
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Recrutement (formalité d'embauche)			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Remplir les formalités d'embauche	Sélection du ou des meilleur(s) candidat(s) Fiche de sélection	Responsable Administratif et Financier (RAF)	Après la sélection du ou des candidats retenus à l'issus du recrutement le RAF effectue les tâches suivantes: <ul style="list-style-type: none"> - faire remplir la fiche de renseignements au candidat; - procéder à la lecture et signature du contrat par le Gérant ou son représentant, le candidat retenu, et l'inspecteur du travail (sur ce point trois exemplaires du contrat signés par les deux parties sont déposés à l'inspection du travail pour signature. Deux sont retournés par l'inspecteur; un exemplaire est retourné au candidat et le second est classé dans son dossier) ; - constituer le dossier administratif du personnel (CV, lettre de motivation, copie des attestations et diplôme, copie de la pièce d'identité en cours de validité, fiche de renseignement, contrat visé par l'inspecteur de travail) ; - procède à la déclaration du personnel à la caisse de sécurité sociale - présenter l'embauché aux autres membres du personnel.

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 6
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: La tenue des dossiers			

1. Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet la description des tâches permettant d'assurer la bonne tenue des dossiers du personnel. Cette gestion a une double utilité :

- d'une part, il constitue un moyen de recensement et de gestion du personnel ;
- d'autre part, il permet d'assurer un contrôle indépendant et périodique des éléments de la paie.

2. Application de la procédure

La procédure s'applique à chaque recrutement d'un nouvel agent et pour tous les membres du personnel.

3. Règles de gestion

Les règles de gestion applicables à cette procédure sont :


- les dossiers individuels du personnel sont gérés par le responsable administratif et financier ;
- chaque dossier doit être structuré comme suit :
- un sous dossier fiscal pour les pièces déterminant la situation fiscale de l'employé (acte de naissance, certificat de mariage) ;
- un sous dossier "étapes de carrière" contenant le contrat, les notes de service relatives à la promotion, aux mutations et transferts de l'agent ;
- un sous dossier "médical et absences" où sont classés les divers éléments relatifs à la santé de l'agent et à ses absences ;
- un sous dossier "évaluations annuelles" où sont rangées les fiches d'évaluation ou de notation de l'agent ;
- un sous dossier "formation professionnelle en cours de carrière" où sont rangés les formations suivies par l'agent ;


- un sous dossier "avertissements et sanctions" où sont rangés les demandes d'explication, les mises à pied, les avertissements et sanctions de l'agent ;
- les dossiers du personnel devront être rangés dans une armoire au service administratif et financier sous la responsabilité du RAF.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est la sauvegarde et le suivi des dossiers du personnel.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:7
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: La tenue des dossiers			
Opérations	Support ou fait générateur	Intervenants	Tâches à exécuter
Constitution d'un dossier individuel	Contrat de travail	Responsable Administratif et Financier	Le RAF tient pour chaque agent un dossier "à jour" qui comprend toutes les informations et changements relatifs aussi bien à leur présence au sein de l'entreprise (date d'embauche, contrat, affectation, évolution de la carrière, évaluation, sanction) et aussi à leur situation familiale (situation matrimoniale, nombre d'enfant, états de santé). Dès la signature du contrat le RAF procède : à l'ouverture du dossier individuel en remplissant les rubriques ci-après du dossier physique : numéro d'embauche, nom et prénom, le code et la désignation du service auquel il est affecté, l'adresse, la profession, emploi occupé, la catégorie

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 8
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Gestion des congés			

1. Objet de la procédure

Tout agent a droit à des congés payés à la charge de l'employeur après une période minimale de travail de douze mois. L'objectif de cette procédure est de décliner le processus de gestion des congés.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque départ en congés d'un agent.


3. Règles de gestion


Les règles de gestion en vigueur sont celles définies par le code du travail du Sénégal en ses articles L70 et L153 nouveaux.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est la conformité aux normes en vigueur en matière de congé de travail.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 9
Procédure : Gestion du personnel			
Sous procédure: Gestion des congés			
Opérations	fait générateur.	Intervenants	Tâches à exécuter
Planifier les congés du personnel	Lettre de demande de congé de l'agent	RAF	A la fin de l'année et au plus tard le 15 décembre, le RAF établit un planning de départ en congés de chaque employé qui est validé d'un commun accord avec l'agent ayant exprimé le besoin et son supérieur hiérarchique. Il reporte la date de retour des derniers congés sur le planning. Il calcule ainsi la durée des congés pour chaque agent. Ce calendrier est réparti par département et est soumis au Gérant pour approbation. Ce dernier peut toutefois apporter des modifications au planning de départ en congé.
	Planning de congé.	RAF	Deux semaines avant la date prévue du départ en congé, le RAF procède à l'affichage de l'avis de départ en congé des agents concernés.
		L'Agent demandeur de congé	L'agent exprimant le besoin envoie un mail à tous ses collaborateurs internes et externes de son absence au poste et mentionne dans le mail les coordonnées de celui ou celle qui assumera son intérim pendant la période d'absence. Au retour du congé, l'agent remplit une attestation de reprise de service qu'il soumet à son supérieur hiérarchique pour visa. Ensuite il remet l'attestation de reprise au service administratif et financier
	RAF	A la réception de l'attestation de reprise, le RAF classe l'attestation de reprise dans le dossier de personnel de l'agent.	

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 11
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Gestion de la paie			

1. Objet de la procédure

L'objet de la procédure est de décrire toutes les activités à mener pour une gestion efficace de la paie.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique tous les mois.

3. Règles de gestion


Toutes les informations doivent parvenir au service administratif et financier avant la date d'arrêté de la paie, autrement dit le 30 du mois.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de garantir une gestion efficace de la paie

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Administrative	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:12
Procédure: Gestion du personnel			
Sous procédure: Gestion de la paie			
Opérations	fait générateur	Intervenants	Tâches à exécuter
Calcul des primes et retenus sur salaire et préparation de la fiche de paie.	Paiement des salaires	Les Responsables de département	A la fin du mois, tous les responsables de département envoie une note au RAF lui mentionnant les absences et les heures effectives de travail de leurs collaborateurs.
		Responsable Administratif et Financier (RAF)	Le RAF effectue un rapprochement des absences effectivement déclarés et la note reçue des chefs de département afin de procéder aux tâches ci-après : <ul style="list-style-type: none"> - la codification des absences (absences payées et non payées) afin qu'elles soient prises en compte ou pas dans le traitement des salaires ; - le calcul des différentes indemnités et primes auxquelles les agents ont droit (indemnité de transport, prime de rentabilité, prime de représentation, etc...) ; - le calcul des retenus à la source (cotisations sociales salariales et patronales, ainsi que des impôts sur le revenu et contributions à la charge du salarié et de l'employeur) ; la détermination du salaire net et transmission des dossiers au comptable pour saisir des bulletins de paie et impression en deux exemplaires. Un exemplaire signé par les deux parties (salarié et employeur) est classé dans le dossier du salarié ;
Déclaration des prélèvements et la source		comptable	le comptable remplit les fiches de déclaration sociale (CSS, IPRES) et fiscale (VRS).

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:13
	Procédure: Gestion de la trésorerie		
Sous procédure: Approvisionnement de la caisse			

1. Objet de la procédure

Approvisionner la caisse de NETLOGIK afin de faire face aux dépenses courantes de fonctionnement.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique dès que le niveau des fonds en caisse atteint le seuil d'approvisionnement qui est de 50.000 FCFA

3. Règles de gestion

- Un arrêté de la caisse est effectué avant tout approvisionnement ;
- la caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées ;
- et des prévisions des dépenses dans la limite du plafond autorisé, soit 1.500.000


4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de limiter le seuil minimal et maximal du solde de la caisse afin d'éviter un manque ou une liquidité excessive dans la caisse.

5. Description de la procédure

Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Approvisionnement de la caisse			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Arrêté de la caisse	Brouillard de caisse	Caissière	La caissière procède aux opérations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - remplir la fiche de suivi de caisse; - arrêter la caisse - Remplir le brouillard de caisse - calculer la différence entre le solde théorique et physique en mentionnant sur la fiche ; - transmettre l'arrêté de caisse et le brouillard de caisse au RAF avec les pièces justificatives.

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:14
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Approvisionnement de la caisse (SUITE)			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Contrôle de la caisse	Fiche de caisse	RAF	Le responsable administratif et financier procède : <ul style="list-style-type: none"> - contrôle de la caisse ; - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse ; - émet son refus ou valide l'arrêté en signant la fiche d'arrêté ; - transmet les documents au comptable avec un ordre d'approvisionnement.
Etablissement du chèque	Ordre d'approvisionnement	comptable	le comptable établit le chèque en son nom ou au nom du RAF et le transmet avec l'ordre de paiement au RAF pour vérification.
Signature du chèque	Présentation du chèque d'approvisionnement	DG	Le DG reçoit l'ordre d'approvisionnement et le chèque. Il vérifie l'équivalence entre le montant inscrit sur l'ordre d'approvisionnement et sur le chèque avant de procéder à la signature du chèque et de l'ordre d'approvisionnement.
Encaissement et enregistrement du chèque	Chèque	Comptable ou RAF	Le bénéficiaire du chèque procède à l'encaissement du chèque et procède à l'enregistrement.

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 15
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : règlement des factures par chèque			

1. Objet de la procédure

Procéder au paiement des factures fournisseurs par l'émission du chèque

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à tous les paiements de facture par chèque.


3. Règles de gestion


- Le règlement des factures se fait par programmation hebdomadaire ;
- la facture doit être probante et accompagnée d'un bon de commande (BC), d'un bon de livraison (BL) et doivent porter le cachet « bon à payer » avec le visa du comptable et du RAF ;
- les factures de montant inférieur ou égal à cinquante mille (50.000) franc CFA sont réglées en espèce ;
- le comptable prépare les bordereaux de remise de chèque aux fournisseurs en trois exemplaires :
 - ✓ l'original signé par le bénéficiaire est classé dans le chrono « Banque »
 - ✓ le duplicata est joint à la facture du fournisseur est rangé dans le chrono fournisseur ;
 - ✓ le triplicata est remis au fournisseur accompagné du chèque.
- Toute facture réglée doit porter le cachet « PAYE »
- Tous les chèques en règlement de fournisseur doivent être barrés.


4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'assurer un bon suivi des factures réglées par chèque.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:16
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : règlement des factures par chèque			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement de la situation des factures	Facture en instance de paiement	Comptable	Le comptable effectue les opérations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - faire la situation des factures en instance de règlement ; - s'assurer que les factures sont probantes ; - transmettre le fichier (la situation) ainsi que les factures correspondantes au RAF
Sélection des factures à payer	Facture à payer	RAF	Le responsable administratif et financier procède : <ul style="list-style-type: none"> - au contrôle des factures avec les bons de commande et bons de livraison ; - à la sélection des factures à payer par fournisseur ; - transmettre les factures à régler au comptable pour l'établissement des ordres de paiement.
Etablissement des ordres de paiement et du chèque	Facture à payer	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable regroupe les factures par fournisseur ; - établit un ordre de paiement et un chèque au nom de chaque fournisseur ; - transmet les factures + ordre de paiement + chèque au RAF
Signature des ordres de paiement	Ordre de paiement	RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Le RAF vérifie la cohérence des montants des factures et des ordres de paiements et des chèques ; - signe les ordres de paiement ; - transmet le dossier de paiement au Gérant.
Signature des chèques	Dossier de paiement (ordre de paiement et Cheque.	Gérant	<ul style="list-style-type: none"> - Le Gérant reçoit les ordres de paiement et les chèques ; - vérifie et signe les ordres de paiement et les chèques.

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:17
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : règlement des factures par chèque (SUITE)			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Paiement des fournisseurs	Chèque fournisseur à remettre	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - le comptable enregistre les chèques dans le brouillard de banque, - prépare les bordereaux de remise de chèques avec les copies des chèques ; - paye les fournisseurs contre décharge sur la copie du chèque ; - appose le cachet « PAYE » sur les factures réglées ; - joint l'original du bordereau de remise à la facture réglée ; - classe les factures réglées avec toutes les pièces (BC, BL, bordereaux de remise de chèque)

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:18
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : règlement des factures par espèce			

1. Objet de la procédure

Procéder au paiement des factures fournisseurs en espèce

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à tous les paiements de facture en espèce


3. Règles de gestion


- Le règlement des factures se fait par programmation hebdomadaire ;
- la facture doit être probante et accompagnée d'un bon de commande (BC), d'un bon de livraison (BL) et doivent porter le cachet « bon à payer » avec le visa du comptable et du RAF ;
- seul les factures d'un montant inférieur ou égal à cinquante mille (50.000) franc CFA sont réglées en espèce ;
- Toute facture réglée doit porter le cachet « PAYE »

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'assurer un bon suivi des factures réglées en espèce.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:19
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : règlement des factures par espèce			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Sélection des factures	Facture à régler	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - le comptable regroupe les factures à régler et s'assure que les factures sont d'un montant inférieur à 50.000 FCFA. - transmet les factures au RAF
Contrôle des factures		RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable administratif et financier s'assure que les factures sont probantes ; - vise les factures à régler ; - transmet les factures à la caissière pour paiement.
Paiement des fournisseurs		Caissière	<ul style="list-style-type: none"> - La caisse paye les fournisseurs contre acquittement des factures ; - appose le cachet de paiement sur les factures ; - enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - fait une copie des factures acquittées et les classe dans le chrono de caisse. - renvoie l'original des factures au comptable pour classement dans le chrono facture fournisseur.

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 20
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : SALAIRE			

1. Objet de la procédure

L'objet de la procédure est de payer mensuellement les salaires au personnel de NETLOGIK SARL

2. Application de la procédure


La procédure s'applique mensuellement pour le paiement des salaires.


3. Règles de gestion

- Les salaires sont payés à la fin du mois.
- Le paiement est constaté par un bulletin individuel de paie, qui est rédigé de façon à faire apparaître clairement les différents éléments de la rémunération, la catégorie professionnelle, la nature exacte de l'emploi occupé.
- La rémunération est versée soit par chèque, soit par virement bancaire, soit en espèces.
- Le paiement du salaire tient compte de l'avance perçue dans le mois par les agents qui en ont bénéficié.

4. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:21
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : SALAIRE			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Préparation de la paie	Bulletin de paie	Comptable	Le comptable, après avoir reçu le dossier de paie du mois chez le responsable administratif et financier, procède aux opérations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Saisir des éléments de paie ; - éditer le livre de paie du mois et les bulletins de paie en deux exemplaires ; - préparer les états de paiement des salaires ; transmettre le livre de paie, les bulletins et les états de paiement au RAF
Contrôle des bulletins et des états	Etat de paiement	RAF	Après avoir reçu les bulletins de paie et les états de paiement, le responsable administratif et financier procède aux opérations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - contrôle et signe les bulletins de paie et les états. - transmet tous les dossiers signés au Gérant pour vérification et visa Ensuite les dossiers sont transmis au comptable
Préparation des ordres de paiement	Dossier de paiement salaire	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable prépare les chèques, les ordres de virement et les ordres de paiement ; - transmet tout le dossier de paie au responsable administratif et financier.
Signature des ordres de paiement	Ordre de paiement Ordre de virement chèque	RAF Gérant	<ul style="list-style-type: none"> - Le RAF rapproche les ordres de paiement et les bulletins de paie ; - signe les ordres de paiement et les transmet au Gérant pour vérification

	Cycle : Fonction Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:22
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Décaissement : SALAIRE (SUITE)			
Opérations	fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Signature des ordres et des chèques		Gérant	Le Gérant reçoit le dossier des salaires du personnel et : <ul style="list-style-type: none"> - procède à la vérification ; - signe les ordres de virement et les chèques ; remet les bulletins, le chèque et les ordres de virement et de paiement au comptable
Remise des chèques et dépôt des ordres de virement à la banque	Ordre de paiement Ordre de virement Chèque	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable enregistre les ordres de paiement ; - prépare les bordereaux de remise de chèque ; - remet les chèques aux bénéficiaires contre signatures des bordereaux ; - dépose en banque les ordres de virement ; - fait émarger les agents sur les états de paiement ; - donne à chaque salarié un exemplaire des bulletins de paie ; - classe le second exemplaire dans le dossier de chaque personnel ;
Comptabilisation de la paie	Bulletin de paie	Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable passe les écritures comptables de paie. - Le comptable signe un ordre de décaissement à la caissière pour payer les salaires en espèce - fait émarger les agents ; - remet un exemplaire des bulletins de paie à chaque agent qui reçoit le paiement en espèce ; - classe le second exemplaire dans le dossier du personnel.

	Cycle: Gestion	Date :	Référence: MDP2015 Page: 23
	Financière	Septembre 2015	
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement			
REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS EN ESPECE			

1. Objet de la procédure

Encaisser tous les paiements en espèce reçus des clients

2. Application de la procédure

La procédure s'applique pour tous les fonds encaissés en provenance des clients de NETLOGIK SARL.

3. Règles de gestion


- Tous les encaissements en espèce en provenance des clients sont reçus par la caissière ;
- tout encaissement est subordonné à l'existence d'une pièce justificative ;

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'assurer une bonne gestion des encaissements reçus.

Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement			
REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS EN ESPECE			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception des espèces	Facture dont montant inférieur à 50.000	Caissière	<ul style="list-style-type: none"> - La caissière vérifie la créance à payer dans le compte client ; - reçoit le paiement du client ; - remplit le brouillard de caisse
Etablissement du reçu	Reçu de paiement ; Brouillard de caisse		<ul style="list-style-type: none"> - édite un reçu pré-numéroté en deux exemplaires ; - vise les reçus en y apposant le cachet et la date du paiement ;

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 24
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement			
REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS EN ESPECE (SUITE)			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement du reçu	Reçu de paiement ; Brouillard de caisse	Caissière	<ul style="list-style-type: none"> - remet un exemplaire au client ; - remet le second exemplaire accompagné du brouillard de caisse au comptable en fin de journée.
Vérification et contrôle des espèces	Brouillard de caisse		<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable fait un rapprochement avec le brouillard de caisse et les sommes encaissées - Procède aux enregistrements comptables
Etablissement du bordereau de versement d'espèce	Bordereau de versement	Comptable	<p>Au cas où les sommes en espèce reçues dans la journée entraînent un dépassement du solde limite de la caisse centrale, un versement à la banque devra être effectué. Le comptable procède aux opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablit et signe un bordereau de versement de caisse ; - Transmet le bordereau au RAF
Visa du bordereau de versement de caisse.		RAF	Le responsable administratif et financier appose son visa sur le bordereau et remet les fonds au coursier pour dépôt en banque.
Dépôt des fonds en banque	Bordereau de versement caisse et bordereau de versement banque	Coursier	Le coursier fait un versement en banque ; enregistre le bordereau de versement reçu par la banque dans le registre courrier et le transmet au comptable.

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 25
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS PAR CHEQUE OU VIREMENT BANCAIRE			

1. Objet de la procédure

Encaisser le règlement reçu des clients par chèque ou par virement bancaire.

2. Application de la procédure

La procédure s'applique pour tous les chèques ou virement reçus des clients de NETLOGIK SARL.

3. Règles de gestion


- Tous les chèques enregistrés en provenance des clients sont reçus par la standardiste et directement remis au comptable ;
- tout chèque reçu est subordonné à l'existence d'une pièce justificative ;
- tout virement reçu est subordonné à la réception d'un avis de crédit ;
- le courrier d'avis de crédit est reçu par la standardiste qui le transfère aussitôt au comptable par le cahier de transmission.
- Les chèques reçus sont immédiatement remis en banque et comptabilisés systématiquement


4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'assurer un bon suivi des règlements reçus des clients

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 26
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS PAR CHEQUES			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception des chèques	Chèque reçu	Standardiste	<ul style="list-style-type: none"> - La standardiste reçoit les chèques des clients ; - décharge sur la copie du chèque ou dans le registre de transmission selon les clients ; - enregistre les chèques reçus dans un cahier de transmission ; - scanne et fait la copie des chèques reçus et les enregistre dans le fichier chèque reçu ; - transmet les chèques reçus avec les copies au comptable contre décharge dans le cahier de transmission ;
Vérification des chèques reçus		Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - le comptable procède aux vérifications préliminaires (libellé, montant, signature), - fait le lettrage par rapport aux factures impayées du client ; - procède à l'enregistrement comptable des chèques ; - endosse les chèques avec le cachet de NETLOGIK - transmet les chèques endossés au RAF pour vérification ; ce dernier le lui retourne ; - transmet les chèques endossés au Gérant pour signature
Endossement des chèques		Gérant	Le Gérant signe l'endos du chèque et le retourne au comptable.
Préparation des bordereaux de remise de chèques et envoie en banque		Comptable	Le comptable prépare le bordereau de remise de chèque à l'encaissement ; remplit le cahier de transmission de chèque et le transmet au coursier

	Cycle : Gestion Financière	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page: 27
Procédure: Gestion de la trésorerie			
Sous procédure: Encaissement REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS PAR CHEQUES (SUITE)			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Remise de chèques en banque	Chèques Bordereaux de remise de chèques	Coursier	<ul style="list-style-type: none"> - Le coursier fait la remise des chèques en banque ; - remplit le cahier de transmission - transmet la souche du bordereau au comptable contre décharge du cahier.
Classement	Souche du bordereau de remise de chèque	Comptable	Le comptable joint à la facture la copie du chèque, range la souche du bordereau de remise de chèque dans le chrono banque ou dans un classeur
Sous procédure: Encaissement REGLEMENT DES FACTURES CLIENTS PAR VIREMENT			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception des avis de crédit	Avis de crédit	Standardiste coursier	Après réception par courrier des avis de crédit de la banque, la standardiste le transmet au comptable via le cahier de transmission.
Vérification et comptabilisation et classement		Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable vérifie si le montant du virement correspond à la facture émise ; - transmet l'avis de crédit au responsable administratif et financier ou information ; - joint l'avis de crédit à la facture ; - comptabilise l'avis de crédit ; - classe l'avis dans le chrono banque.

	Cycle : Gestion Commerciale	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:28
Procédure: Achat			
Sous procédures: Budgétisation, suivi des dépenses et expression des besoins			

1. Objet de la procédure

L'objet final de cette procédure est d'exprimer un besoin d'approvisionnement suite à un programme d'approvisionnement et un suivi des dépenses.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique avant et pendant tout le processus d'expression de besoin d'achat de marchandise.


3. Règles de gestion


- Tout achat de marchandise doit être prévisionnel et être porté dans le tableau d'approvisionnement ;
- un suivi régulier des dépenses d'approvisionnement doit être fait.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'avoir un bon suivi des dépenses effectuées afin d'éviter les dépassements de budget.

5. Description de la procédure

	Cycle : Gestion commerciale	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:29
Procédure: Achat			
Sous procédure: Budgétisation et suivi des dépenses			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement du programme d'approvisionnement	Prévision mensuel	Responsable Commercial (RC)	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable commercial fait l'état des stocks ; - fait l'état des prévisions ; - établit le programme d'approvisionnement en fonction de l'état des stocks de chaque produit et des commandes clients ; - remet le programme d'approvisionnement au Gérant pour approbation et visa ; - envoie une copie du programme d'approvisionnement au RAF pour suivi.
Suivi des dépenses	Les prévisions	Responsable administratif et financier	Le RAF s'assure que les dépenses effectuées sont dans le cadre des limites fixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation.
Sous procédure: Expression des besoins			
Etablissement de la demande d'achat		Responsable commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Le RC établit la demande d'approvisionnement pré-numérotée en trois volets - Vise la demande puis transmet au RAF pour visa
Appréciation de la demande	Programme d'approvisionnement	RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Le RAF s'assure que les demandes ont fait l'objet de prévision ; - S'assure que la demande est en adéquation avec le budget prévisionnel et ne présente aucun écart significatif en quantité ou en valeur ; - appose son visa et transmet au Gérant pour validation ; - transmet la demande au RC pour la commande.

	Cycle : Gestion	Date :	Référence: MDP2015	Page:30
	Commerciale	Septembre 2015		
Procédure: Achat				
Sous procédures: passation de la commande				

1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est de pouvoir passer une commande.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque passation de commande fournisseur

3. Règles de gestion

- Toute passation de commande doit préalablement faire l'objet d'une sélection fournisseur ;
- Le choix du fournisseur le mieux disant.


4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de limiter au maximum le risque de fraude lié aux achats.

5. Description de la procédure

Sous procédures: Sélection du fournisseur			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Sélection du fournisseur	Tableau comparatif Demande d'approvisionnement	RAF	<ul style="list-style-type: none"> - Le RAF sélectionne le fournisseur le mieux disant, c'est-à-dire offrant des articles jugés de meilleure qualité, ayant de meilleurs délais de livraison rapides et accordant des modalités de paiement convenables à l'entreprise ; - vise le tableau comparatif avec mention choix du fournisseur ; - transmet le devis du fournisseur choisi à un commercial pour l'établissement du bon de commande (BC)

	Cycle : Gestion Commerciale	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:31
Procédure: Achat			
Sous procédure: Passation de la commande (SUITE)			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement du Bon de commande	Expression d'un besoin validé/budget	Commercial	Le commercial établit le bon de commande en trois exemplaires qu'il transmet au responsable commercial et au Gérant pour visa et approbation.
Approbation et visa du BC	BC DA Tableau comparatif	Responsable commercial Gérant	<ul style="list-style-type: none"> - Ils procèdent à un contrôle de conformité technique du BC avec la demande d'approvisionnement ; - s'assurent que le BC a été édité conformément aux choix du fournisseur ; - vise les 3 exemplaires du BC avec la mention « Bon POUR ACHAT » qui sera transmis à un commercial.
Vérification saisie classement		Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - le commercial saisit le BC dans le tableau suivi budget commande - transmet une copie au service administratif et financier et classe une copie dans le chrono de commande fournisseur ; - la dernière copie est remise au RC pour passation de la commande
Passation de la commande	BC Facture proforma	Responsable commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Le RC passe la commande auprès du fournisseur choisi ; - le fournisseur accuse réception du bon de commande et procède à la livraison des marchandises.

	Cycle : Gestion	Date :	Référence: MDP2015	Page:32
	Commerciale	Septembre 2015		
Procédure: Achat				
Sous procédures: Réception des articles				

1. Objet de la procédure

L'objet de cette procédure est d'assurer une bonne réception et un bon traitement des bons de livraison.

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque réception de marchandises

3. Règles de gestion


- Toute réception de marchandises doit faire l'objet d'un bon de livraison signé ;
- Le bon de livraison doit être conforme au bon de commande.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de s'assurer de la conformité des articles livrés par rapport à la commande.

5. Description de la procédure

Opérations	Fait générateur	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception physique des marchandises	Copie du BC Bon de livraison (BL)	Responsable Administratif et financier	<ul style="list-style-type: none"> - Le RAF vérifie la conformité technique de la livraison (contrôle de la qualité et de la quantité) et du montant⁴ - en cas de conformité, il décharge sur le BL ; en cas de non-conformité il constate par écrit les motifs et notifie en observation sur le BL.
Etablissement du bon de réception (BR)			

	Cycle : Gestion	Date :	Référence: MDP2015 Page:33
	Commerciale	Septembre 2015	
Procédure: VENTE			
Sous procédures: Enregistrement de nouveaux clients			

1. Objet de la procédure

La procédure en place doit donner l'assurance que les nouveaux clients sont bien enregistrés dans la base client et qu'ils remplissent toutes les conditions

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque réception de la commande d'un nouveau client.

3. Règles de gestion


- Tous les clients doivent être correctement enregistrés ;
- Tout client, personne morale ne doit remplir toutes les conditions nécessaires et fournir toute les pièces justificatives (Registre de commerce et le numéro d'identification fiscale)

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'avoir une base de données des clients et de collaborer avec les clients réellement inscrits au registre de commerce.

5. Description de la procédure

Procédure: VENTE			
Sous procédures: Enregistrement de nouveaux clients			
Opérations	Fait générateur	Intervenants	Tâches à exécuter
Enregistrement du client	Nouveau client	Responsable commercial	Le RC doit s'assurer que le client dispose d'un compte contribuable et d'un registre de commerce s'il s'agit d'une personne morale. A cet effet il réclame les documents suivants : <ul style="list-style-type: none"> - le registre de commerce et le NINEA ; - il remplit la fiche d'ouverture de compte et l'enregistre dans le logiciel.

	Cycle : Gestion Commerciale	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:34
	Procédure: VENTE		
Sous procédures: Demande de facture proforma client et exécution de la commande			

1. Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet d'assurer un bon suivi de la demande client jusqu'à l'exécution de la commande

2. Application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque réception d'une demande de devis client.

3. Règles de gestion


- Toute facture proforma doit être éditée en tenant compte des prix de vente réel des marchandises;
- le client bénéficiant d'un devis doit faire l'objet de suivi par le commercial qui a exécuté la demande.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de garantir un suivi rigoureux des demandes clients

5. Description de la procédure

Procédure: VENTE			
Sous procédures: Demande de facture proforma client et exécution de la commande			
Opérations	Fait générateur	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception de la demande de facture proforma	Courrier de demande	standardiste, coursier, RC, Agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> - la demande d'établissement de facture proforma est reçue soit par le coursier soit par la standardiste. - le réceptionnaire enregistre le courrier dans le registre commande client. - transmet le courrier au responsable commercial qui l'affecte à un agent commercial pour l'exécution. Si la demande résulte de la prospection d'un agent commercial, la demande est directement affectée à ce dernier.

	Cycle : Gestion Commerciale	Date : Septembre 2015	Référence: MDP2015 Page:35
Procédure: VENTE			
Sous procédures: Demande de facture proforma client et exécution de la commande (SUITE)			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Suivi de la commande	Facture proforma	Agent commercial	<p>Après l'envoi de la facture proforma, l'agent ayant établi le devis doit faire un suivi auprès du client jusqu'à l'approbation ou non du client.</p> <p>Après acceptation du client, ce dernier établit un bon de commande.</p>
Réception et exécution du bon de commande.	Bon de commande	Agent commercial	<p>L'agent commercial ayant reçu le bon de commande le présente au RC pour visa ;</p> <p>il prépare le colisage, le bon de livraison et la facture.</p> <p>Après livraison, le bon de livraison et la facture sont présentés aux clients pour décharge.</p>

6.3 Recommandations

Après avoir évalué et formalisé les procédures des cycles étudiés, il nous revient de faire des recommandations afin de permettre une bonne utilisation de ce manuel. Nous avons jugé nécessaire de faire des recommandations sur le contrôle interne et sur la diffusion efficace du manuel de procédure.

6.3.1 Recommandation sur le contrôle interne

Le Gérant de la Société NETLOGIK SARL, doit accorder une attention particulière au contrôle interne. Le rôle du contrôle interne est de créer des conditions dans lesquelles les erreurs, les fraudes, les négligences et les détournements deviennent l'exception. La confiance inspirée par l'ancienneté des membres du personnel ne doit pas l'inciter à alléger les procédures de contrôle. Il est évident que si la notion de risque n'est pas partagée, alors le manuel de procédures n'a aucune chance d'aboutir aux effets espérés. En effet, seul la détermination de chaque employé à faire respecter les procédures conduira à une bonne utilisation du manuel.

6.3.2 Recommandation sur le manuel de procédures

Nous recommandons au responsable de NETLOGIK une bonne diffusion efficace du manuel de procédures. Aussi, la mise en œuvre de ce manuel et son suivi incombe aux responsables de l'entreprise. Ce manuel de procédures doit faire au fur et à mesure l'objet de mise à jour avec l'évolution de NETLOGIK SARL.

Conclusion

L'élaboration d'un document décrivant les procédures et l'organisation est indispensable pour NETLOGIK SARL d'autant plus qu'il est nécessaires à la compréhension et à la réalisation des contrôles. Une chose est de rédiger les procédures, mais une seconde est d'assurer leur mise en application et leur suivi.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La prise de connaissance de l'entreprise est l'une des étapes essentielles dans toute mission d'audit en général et en particulier dans une mission de conception d'un manuel de procédures. C'est dans ce cadre que nous avons effectué dans la deuxième partie de notre étude la prise de connaissance de NETLOGIK SARL, afin d'analyser les procédures générales.

Que ce soit pour répondre aux normes de qualités, à des impératifs de sécurité ou encore à des obligations légales, la formalisation des procédures est devenue une préoccupation essentielle pour les dirigeants de NETLOGIK SARL. Ainsi, pour apporter une solution à ce problème, nous avons décidé avec la participation des dirigeants et du personnel opérationnel, d'élaborer un manuel de procédures répondant aux fonctions administratives financières et commerciales de NETLOGIK SARL.

La rédaction du manuel est une chose, mais son suivi et sa mise en œuvre en est une autre. Alors nous avons proposé quelques recommandations allant à l'endroit des dirigeants de NETLOGIK SARL, sur les bonnes conduites à tenir pour une bonne application des procédures élaborées.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La réalisation de ce document a été pour nous un exercice utile à notre formation professionnelle. Elle nous a permis d'approfondir notre savoir théorique par le savoir-faire.

Cette étude nous a également permis de mieux maîtriser toute la démarche relative à l'élaboration d'un manuel de procédure. Nous avons dès lors compris que la conception d'un manuel de procédure est une étape importante dans la maîtrise des procédures administratives, financières et commerciales de NETLOGIK SARL.

Afin de pouvoir donner un contenu au manuel de procédures administratives, financières et commerciales de NETLOGIK SARL qui pourra garantir l'efficacité de son contrôle interne, nous avons adopté la démarche suivante :

- faire une revue de littérature sur les concepts et la démarche d'élaboration d'un manuel de procédure ;
- évaluer le contrôle interne de NETLOGIK SARL à travers l'évaluation des procédures générales ;
- concevoir un manuel de procédures administratives financières et commerciales à NETLOGIK SARL avec des recommandations pouvant permettre un suivi et une bonne pratique des procédures décrites.

Ainsi, nous avons souligné que la rédaction de procédures ne s'effectue pas simplement en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. L'efficacité des procédures dépend pour une grande partie de l'équilibre des relations qui prévalent entre les acteurs à qui elles sont destinées et de leur intégrité morale. Le manuel de procédures doit servir d'instruction pour tous les nouveaux collaborateurs de NETLOGIK SARL, comme aussi d'ouvrage de référence pour les anciens.

Tel qu'un médecin prescrit une ordonnance à son patient après le diagnostic, nous avons proposé ce manuel de procédure pour NETLOGIK SARL.

Nous sommes convaincus d'avoir élaboré ce manuel de procédure tout en tenant compte de la taille actuelle de NETLOGIK SARL. Nous espérons que les mises à jour de ce manuel accompagneront l'évolution de cette organisation pour un bon renforcement du contrôle interne.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : FICHES DE POSTE

Le Gérant

Intitulé du poste	Gérant
Liaison de subordination	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable Administratif et financier - Responsable commercial - Responsables techniques
Liaisons de collaboration permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable Administratif et financier - Clients - Fournisseurs
Liaisons extérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Etat ; - Partenaires.
Résumé des tâches	
<p>Met en place un système d'organisation, de coordination et de contrôle permettant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - concevoir et de mettre en place les stratégies en collaboration avec le personnel. - animer et de coordonner toutes activités de l'organisation ; - approuver tous les engagements de l'entreprise - concevoir et de diffuser les outils de gestion adaptée à la société ; - élaborer et de rédiger les études techniques ; - vérifier et approuver les états financiers de synthèse ; 	

Responsable Administratif et financier

Intitulé du poste	Responsable Administratif et financier
Liaison hiérarchique	Gérant
Liaison fonctionnelle	- Responsable commercial - Responsable Administratif et financier
Liaison de subordination	- Comptable - Standardiste
Liaisons de collaboration permanente	- Cabinet d'expertise fiscal - Gérant - Comptable
Liaisons extérieures	- Banques ; - Etat ; - Clients, Fournisseur
Résumé des tâches	<p>Met en place un système d'organisation en gestion comptable et financière permettant de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - produire les rapports financiers trimestriels et mensuels et hebdomadaire ; - préparer et de suivre les budgets prévisionnels et la régularité des dépenses ; - Suivi des livres de caisse, de banque et d'élaborer les conciliations mensuelles des banques ; - tenir et de suivre les comptes des tiers ; - assurer le classement et conservation des documents comptables, administratives et financières ; - contrôler la réception et l'enregistrement des courriers ; - traiter et ventiler les courriers - Suivi de la gestion des fournitures de bureaux, les bons de carburant et les fournitures diverses; - Assurer la tenue de la comptabilité ;

- Suivre des importations de la commande jusqu'au règlement fournisseurs.
- Contrôle des bons de commande et livraison ;
- l'élaboration des états financiers en collaboration avec le cabinet expertise fiscal et comptable Fidusen
- Concevoir et de mettre en place une politique en matière de gestion des ressources humaines;

Responsable Commercial

Intitulé du poste	Responsable Commercial
Liaison hiérarchique	Gérant
Liaisons de subordination	Agents commerciaux
Liaison fonctionnelle	Responsables techniques Responsable Administratif et financier
Liaisons de collaboration permanente	la clientèle les Agents commerciaux
Liaisons extérieures	Fournisseurs ; Médias.
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer la stratégie marketing en collaboration avec la direction et veiller à sa mise en place ; - mettre en place une bonne politique commerciale et faire des recommandations au management ; - participer, en concert avec la Direction général à l'élaboration du budget couvrant la vente, le marketing, la recherche et la communication et veiller à sa mise en œuvre ; - rédiger les propositions commerciales en collaboration avec le Directeur technique ; - Superviser les travaux des agents commerciaux, animer l'équipe commerciale et mettre en 	

<p>place un plan de vente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - déterminer le positionnement marketing de Netlogik, ainsi que des segments de clientèle et des cibles à privilégier ; - établir la politique annuelle de prospection commerciale ; - conseiller le management du mouvement des biens et services afin de savoir ceux qui sont plus sollicités sur le marché ; - approuver toutes les commandes avant l'établissement de la facture ; - préparer le budget annuel des ventes, donner à chaque agent commercial un chiffre d'affaires à réaliser et enfin récompenser les meilleurs.
--

Comptable

Intitulé du poste	Comptable
Liaison hiérarchique	Responsables Administratif et Financier
Liaisons de collaboration permanente	Agents commerciaux
Liaisons extérieures	Fournisseurs ; - Etat ; - Clients
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> - Imputation comptable - suivre le recouvrement des créances clients et récupérer les règlements ; - établir le tableau de suivi des factures (contrôle des règlements) ; - participer à la production des rapports financiers trimestriels, mensuels et hebdomadaire ; - tenir les livres de caisse, de banque et d'élaborer les conciliations mensuelles des banques ; - tenir et suivre les comptes des tiers ; - classer et conserver des documents comptables, administratives et financières ; - gérer les fournitures de bureaux, les bons de carburant et les fournitures diverses; 	

Responsables Techniques

Intitulé du poste	Responsable Technique
Liaison hiérarchique	Gérant
Liaisons de subordination	Techniciens en informatique et réseaux
Liaison fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable administratif et financier - Direction Commercial
Liaisons de collaboration permanente	la clientèle
Liaisons extérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs ; - Partenaires
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> - Animer et encadrer l'équipe technique ; - concevoir et rédiger les études techniques ; - préparer l'installation ou l'intervention avec l'équipe technique ; - vérifier les fiches d'intervention et s'assurer que le service est bien rendu ; - rédiger la partie technique des propositions commerciales, en collaboration avec le responsable commercial ; - élaborer le planning des interventions techniques ; - élaboration du budget des achats en collaboration avec la direction. 	

Technicien Supérieur en Informatique et Réseau

Intitulé du poste	Technicien Supérieur en Informatique et Réseau
Liaison hiérarchique	Responsables Techniques
Liaison fonctionnelle	Agents commerciaux
Liaisons de collaboration permanente	Clients

Liaisons extérieures	Clients, Fournisseurs
Résumé des tâches	
<p>Met en place un système d'organisation informatique relative au :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au réseau WIFI et Internet ; - les systèmes de postes de travail et des imprimantes; - la gestion des serveurs et la sécurité du système ; - participation au projet de recherche et à la veille technologique en réseau et systèmes. - aux interventions en clientèle pour le dépannage réseau, Système et serveur, la sauvegarde et la réinstallation des Systèmes, l'installation réseau Internet et WIFI, la participation aux audits informatiques. - la gestion mensuelle de la maintenance mensuelle ; - l'élaboration des fiches d'interventions et l'établissement des rapports de mission ; - la gestion de stock des matériels et outillages ; - l'élaboration du planning des travaux à effectuer à l'interne et à l'externe. 	

Les Agents Commerciaux

Intitulé du poste	Agent commercial
Liaison hiérarchique	Responsables Commercial
Liaison fonctionnelle	Techniciens
Liaisons de collaboration permanente	Clients
Liaisons extérieures	<p>Fournisseurs ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etat ; - les médias
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> - Vendre les biens et services de la société et maintenir la satisfaction des clients ; 	

- rechercher des nouveaux clients à proposer au Responsable commercial pour approbation et faire de la prospection ;
- suivre le recouvrement des créances clients et récupérer les règlements ;
- établir le tableau de suivi des factures (contrôle des règlements) ;
- établir le calendrier de prospection mensuelle ;
- déterminer le positionnement marketing de Netlogik, ainsi que les segments de clientèle et des cibles à privilégier
- établir la politique annuelle de prospection commerciale ;
- établissement les axes et moyens de communication.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL

PERIODE :

NOM ET PRENOMS :

FONCTION :

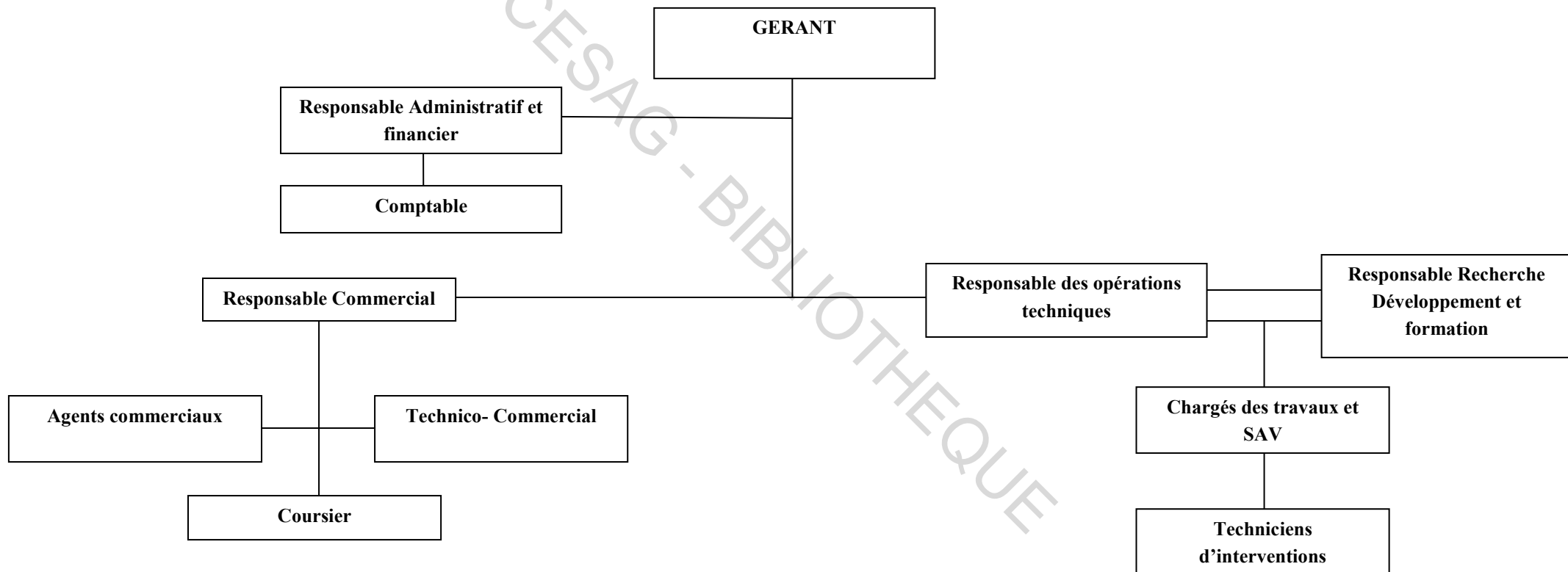
POSTE(S) OCCUPE(S) :

CRITERE D'EVALUATION	E	B	M	P
<p>I- COMPORTEMENT SOCIAL</p> <p>CONTACT INTERPERSONNEL ET PROFESSIONNEL</p> <p>❖ L'intéressé démontre-t-il une attitude de collaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec ses collègues de travail - Envers ses supérieurs <p>RESPECT DE LA DISCIPLINE</p> <p>❖ Apprécier son comportement vis-à-vis des règlements en vigueur au sein de l'entreprise.</p> <p>ASSUIDITE ET PONCTUALITE</p> <p>❖ Apprécier la présence effective et productive (rendement), la disponibilité au travail et éventuellement le taux d'absentéisme ;</p> <p>❖ Mettre l'accent sur les retards répétés pour cause de mauvaise foi évidente.</p> <p>II- VALEUR PROFESSIONNELLE</p> <p>CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES ET PRATIQUES</p> <p>❖ L'individu maîtrise-t-il les connaissances spécifiques reliées à sa tâche ?</p> <p>❖ Evaluer ses capacités à détecter les problèmes et à formuler des solutions pratiques ;</p> <p>❖ Evaluer ses capacités à comprendre et à assimiler rapidement les nouvelles instructions.</p>				

<p>RENDEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL</p> <p>Valeur du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluer son habileté à fournir un travail de qualité (soin, précision, fiabilité, rigueur) ❖ Exécute-t-il les directives (ordres) émises de manière satisfaisante ? <p>Respect des échéanciers et des délais</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluer la capacité de l'intéressé à accomplir le travail demandé dans les délais impartis <p>Expression écrite et orale</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ L'intéressé s'exprime-t-il bien clairement ? ❖ Evaluer sa faculté à faire comprendre ses idées <p>Persévérance et ténacité</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluer l'intéressé pour ses capacités à un travail soutenu, son aptitude à faire face efficacement à des situations exigeant des qualités de persévérance et de ténacité. <p>III- SENS DE RESPONSABILITE</p> <p>CONSCIENCE PROFESSIONNELLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluer le degré de conscience professionnelle dont il fait preuve dans l'accomplissement de son travail. <p><u>EXPRIT D'INITIATIVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluer l'état d'esprit constructif de l'intéressé, son sens de l'initiative, le degré de confiance en soi. <p><u>MOTIVATION ET ENTHOUSIASME</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Apprécier l'intérêt et l'enthousiasme manifestés par l'individu au travail</u> 				
<p>IV- Indiquer toute amélioration aux points faibles discutés lors de la dernière évaluation</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>V- RECOMMANDATION GENERALES</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>VI- REMARQUES DE L'INTERESSE</p>				

..... J'ai pris connaissance de l'évaluation ci-dessus (date et signature de l'évalué)	
<u>Date et signature de l'évaluateur</u>	<u>Date et signature du Directeur</u>
<u>Note Obtenue /20</u>	
<u>Remarque :</u> La note obtenue sur 20 est total des points attribués aux 16 sous-critères spécifiés dans la fiche d'évaluation. Ces points sont calculés sur la base des pondérations suivantes : E (Excellent) = 1,250 point B (bon) = 0,875 point M (Moyen) = 0,625 point F (faible) = 0,450 point	

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE NETLOGIK SARL



Réalisé le 22 Juillet 2015

ANNEXE 4 : GUIDE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIETE :

Structure organisationnelle : la Structure organisationnelle est-elle adaptée ? cohérente ? efficace ?

Dirigeant : qui sont les principaux dirigeants ? sont-ils compétents ? sérieux ? dynamiques ? problème de succession ?

Capital : quelle est la répartition du capital ? l'actionnaire responsable ? appartenance à un groupe familial ou international ?

Forme juridique : quel est la forme juridique (société de personne, SA, SARL)

Produit / Service : quels sont les principaux produits et services ? la qualité ? saisonnier ?

Marchés : le marché est il porteur ? concurrentiel ?

Structure de production : la structure de production est elle adaptable ? rigide ? moyens humain lourds ?

Croissance à long terme : l'entreprise a-t-elle un perspective d'avenir optimiste ? des stratégies ?

ANNEXE 5 : GUIDE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTE

Nom et prénom :

Fonction :

Service :

I- RELATIONS INTERPERSONNELLES

Qui est votre chef hiérarchique ?

Nom et Prénoms	Poste occupé

Quelles sont vos liaisons fonctionnelles ?

Nom et Prénoms	Poste occupé

Qui sont vos subordonnés ?

Nom et Prénoms	Poste occupé

Avec qui avez-vous des liaisons de collaboration permanente

Nom et Prénoms	Poste occupé

Quelles sont vos liaisons extérieures ?

.....
.....

II- RESUME DES TACHES EXECUTEES

ANNEXE 6 : ANALYSE DES POSTES

Nom :

Prénom :

Fonction :

Service :

LES ACTIVITES ET RESPONSABILITES

Quelles sont vos activités et responsabilités principales ?

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

Quels sont les documents qui déclenchent le processus ?

Quels sont les documents de sortie ?

Quel est la finalité du document traité ?

Progiciel

Avez-vous un compte d'accès au logiciel de la société ? Oui Non

L'utilisez-vous ? Oui Non

Si oui pour quelle utilisation ?

.....

Si non pourquoi ?

.....

Contraintes du métier

Quelles difficultés majeures rencontrez-vous dans l'exécution de vos tâches ?

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

Pensez-vous que l'on puisse les remédier ?

.....

Comment ?

.....

D'autres personnes font elles les mêmes travaux que vous ?

Oui

Non

Si oui, citez-les ?

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

Quelles autres tâches préférez-vous effectuer ?

.....

Souhaitez-vous bénéficier d'une formation complémentaire ?

Oui

Non

Si oui dans quel domaine ?

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

ANNEXE 7 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

TACHES	NATURE	Gérant	RAF	RC	Comptable	Agent commercial
Emission des demandes d'approvisionnement	EX			X		
Approbation des demandes d'approvisionnement	A			X		
Etablissement des commandes	EX			X		
Autorisation des commandes	A			X		
Comparaison commande-facture	C				X	
Réception des marchandises	EX			X		
Comparaison BC/BL	C				X	
Comparaison BL/Facture	C				X	
Imputation comptable	EX				X	
Bon à payer	A		X			
Enregistrement au journal des achats	EN				X	
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C		X			
Préparation des chèques	EX				X	
Signature des chèques	A	X				

Enregistrement des décaissements	EN				X	
----------------------------------	----	--	--	--	---	--

EN = enregistrement, EX = exécution, A = autorisation, C = contrôle

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

ENVIRONNEMENT DU CONTROLE	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-il un manuel de procédures ?		X	
Si oui, est-il régulièrement mis à jour ?		X	
Le dirigeant accorde-t-il une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?		X	
Le personnel de la société a-t-il une formation appropriée ?	X		
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	X		
Existe-t-il un budget de fonctionnement de l'entreprise ?		X	
La direction établit ses états financiers avec pour objectif de (cocher les éléments applicables) : <ul style="list-style-type: none"> - maximiser le résultat, - lisser la croissance des résultats, - atteindre les budgets / prévisions, - minimiser le bénéfice imposable, - pas de tendance particulière. 	X		

<p>La société a-t-elle recours aux services</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un expert-comptable ? - d'un avocat ? - d'un expert-fiscal ? 	X	X	
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?	X		
Quels sont les constructeurs et les modèle d'ordinateurs utilisés ?			
Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ?)			
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière sont-ils fiables ?		X	
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé un plan d'urgence approprié en matière de systèmes d'information pour assurer la poursuite du fonctionnement de l'entreprise en cas de sinistre ?	X		
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé des méthodes appropriées d'autorisation des opérations y compris pour éviter les modifications non autorisées des fichiers de données et des programmes ?	X		
La séparation des tâches est-elle suffisante étant donné la taille de l'organisation et l'implication du dirigeant ?		X	

La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?		X	
---	--	---	--

CYCLE ACHAT / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-il un bon de commande pré-numéroté ?	X		
Les bons de commande font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?		X	
Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?	X		
Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet ORIGINAL sur l'un des exemplaires reçus et les exemplaires excédentaires sont-ils détruits ?		X	
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bon de commande ?	X		
Existe-il une procédure de validation et de suivi des avoirs ?		X	
Les factures comportent-elles l'imputation comptable et font-elles mention d'une référence de règlement ?		X	

La comptabilité fournisseur est-elle à jour ?	X		
Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?	X		
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoir en attente, facture non reçues, etc) confirmée par le service achat et service comptable ?		X	

CYCLE VENTES / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
La société réalise-t-elle des enquêtes préalables clients ? sont-elles régulièrement remises à jour ?		X	
Existe-t-il des bons pré-numérotés de commande clients ?		X	
Les factures sont-elles numérotées séquentiellement ?	X		
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?	X		
La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition des marchandises ?	X		
Existe-t-il un rapprochement entre l'expédition et la facturation ?	X		
Les comptes clients et les effets à recevoir sont-ils justifiés régulièrement ?	X		
Existe-t-il un suivi régulier de la durée du crédit client global, de la valeur des retards de règlement et du montant des créances douteuses, par un responsable compétent ?	X		

Existe-t-il une intégration directe des éléments de la gestion commerciale dans la comptabilité ? la fiabilité de la procédure est-elle vérifiée ?	X		
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoir en attente, facture non reçues, etc) confirmée par le service clients et le service comptable ?	X		
Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ?		X	
Le service commercial est-il informé des incidents de règlement ?	X		
Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ?	X		
Conclusion			

CYCLE PAIE / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?		X	
Les heures de présence sont-elles correctement suivies, connues et validées ?		X	
Les paramètres retenus pour l'établissement et la modification de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat et du visa d'une personne indépendante ?	X		
Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?	X		
La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?	X		
Conclusion			

CYCLE FINANCIER / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	X		
Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?		X	
Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?		X	
Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la banque ?	X		
Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	X		
les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?	X		
les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?	X		
Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?		X	
Conclusion			

CYCLE IMMOBILISATIONS / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
Existe-t-il un budget des investissements ? est-il rapproché des investissements réalisés ?		X	
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?		X	
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?	X		
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? est-il régulièrement rapproché de la comptabilité ?	X	X	
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?		X	
Les cessions et mises au rebut sont-elles matériellement justifiées et approuvées ?	X		
Les immobilisations sont-elles assurées ?	X		
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?	X		
Conclusion			

CYCLE STOCK / EVALUATION DU RISQUE	OUI	NON	OBSERVATION
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?		X	
l'accès au stock est-il suffisamment règlementé ?		X	
les stocks sont-ils assurés ?	X		
Les bons de sortie de stocks pré numérotés comportent-ils une signature autorisée ?		X	
Existe-il des procédures d'inventaire physique satisfaisant ?		X	
L'inventaire permanent est-il rapproché des résultats de l'inventaire physique ? les écarts sont-ils analysés ?		X	
Le stock fait-il l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeur ?	X		
Conclusion			

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A. Ouvrages

1. BARRY Mamadou (2009), *Audit Contrôle Interne*, 3^{ème} édition édition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 Pages.
2. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité* ; édition Economica, Paris, 418 Pages.
3. BERGER Cédric & GUILLARD Serge (2000), *Rédaction graphique des procédures*, édition AFNOR, Paris, 256 Pages.
4. BERNARD Frédéric & GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent (2006), *Contrôle interne*, Maxima, Paris, 303 Pages.
5. BITTNER Fabrice & RADACAL François (2005), *l'essentiel de l'économie d'entreprise*, Ellipse édition marketing, Paris, 215 Pages.
6. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, édition des organisations, Paris, 157 Pages.
7. BRANDENBURG Hans & WOJTYNA Jean-Pierre (2006), *l'Approche processus, mode d'emploi*, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 191 Pages.
8. BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achats et gestion des approvisionnements*, édition Bordas, Paris, 298 Pages.
9. BRUEL Olivier (2007), *Management des achats : décisions stratégiques structurelles et opérationnelles*, 1^{ère} édition, éditions economica, Paris, 652 Pages.
10. CAMPBELL Nancy (1998), *Writting Effective Policies and Procedures*, edition AMACOM, Ney York, 184 Pages.
11. CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie & KNOCKAERT Patrick (2008), *Maitriser les processus de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 348 Pages.
12. CHARPENTIER Pascal (2000), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Nattan, Paris ,357 Pages.
13. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Dalloz, 4e édition, Paris, 378 Pages.
14. COMBES Jean-Emmanuel (1997), *Audit financier, fondement et cas pratique*, *Encyclopédie de gestion*, édition Nathan, Paris, 128 Pages.
15. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 Pages.
16. GUERTAOUI Abdelaziz., Michelle MARCOUX & Ludovic LE GOFF (2003), *Gestion et organisation*, Edition Bréal, Paris, 150 Pages.

17. HANS Wilmots (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Edition Standard, Paris 319 Pages.
18. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques (2006), *management, stratégie et organisation*, 6^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 482 Pages.
19. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise: guide pratique*, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 185 Pages.
20. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 279 Pages.
21. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, (2009), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 261 Pages.
22. NGUYEN Hong Thai (1999), *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, l'Harmattan, Paris, 325 Pages.
23. PERETTI Jean-Marie (2002), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert Entreprise, Tournai- Belgique, 279 Pages.
24. PETIT Philippe (2008), *toute la fonction achat*, 1^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 464 Pages.
25. RAQUIN Michel & MORLEY-PEGGE Hugues (2009), *Piloter par les processus*, édition Maxima, Paris, 479 Pages.
26. RENARD Jacques & CHAPLAIN Jean-Michel (2006), *théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition mise à jour, ISBN 13 : 978-2-7081-3490-4, la source d'or, Paris, 479 Pages.
27. SAMBE Oumar & Mamadou Iba DIALLO (1999), *le praticien comptable SYSCOA*, éditions comptables et juridiques, Dakar. 877 Pages.
28. SHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, édition Dunod, Paris, 217 Pages.
29. VAILLANCOURT Raymond (2006), *Le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel*, édition Presses de l'Université, Québec, 238 Pages.

B. Article et revue

30. BINET Michel (2004), le contrôle interne dans les PME et TPE, *Revue Française de comptabilité*, Vol 3 (64) :15-27.

C. Sources internet

31. NETLOGIK SARL : [http : //www.netlogik.net](http://www.netlogik.net), consulté le 22 Aout 2015 à 21h55
32. OHADA : <http://www.ohada.com/textes.php?categorie=696>, consulté le 03 Juillet 2015 à 20H05.
33. DIALLO Salimatou (2003), *Profil national de droit de travail : le Sénégal*, www.ilo.org, consulté le 17 Aout 2015 à 21h54mn.

CESAG - BIBLIOTHEQUE