



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en
Gestion**

**CESAG EXECUTIVE
(CEE)**

**Master Business Administration En
Audit Et Contrôle de Gestion
(MBA ACG)**

**Promotion 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'études

THEME :

**ELABORATION DU MANUEL DES PROCEDURES
ADMINISTRATIVES, COMPTABLES ET FINANCIERES
D'UNE PME : CAS DE LA SOCITECH SENEGAL**

Présenté par :

Mlle. BONCOUNGOU N. ELYSA

Dirigé par :

**M. MAMADOU FALL
Expert-comptable/ Professeur associé
Au CESAG**

Décembre 2018

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à mes très chers parents : Haoua KIEMTORE et Laurent BONCOUNGOU.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche est une œuvre de longue haleine.

Nous adressons nos sincères remerciements au professeur MAMADOU FALL, superviseur de ce mémoire qui, malgré ses multiples obligations, a accepté de diriger nos pas de recherche. Ses remarques pertinentes et ses conseils nous ont été d'une grande utilité. Qu'il trouve ici nos sentiments de gratitude.

Nous tenons aussi à remercier les membres de l'administration du CESAG.

Nos sincères remerciements s'adressent également à la direction et au personnel de la SOCITECH Sénégal, pour avoir mis à notre disposition les données nécessaires à la finalisation de ce mémoire. Malgré leurs multiples responsabilités, toutes nos interrogations ont trouvé des réponses avec bon cœur et spontanéité.

Nous devons également une dette de reconnaissance à nos amis qui nous ont soutenue et apporté leur aide pour la rédaction de ce mémoire.

Enfin, nos sentiments de vive reconnaissance s'adressent à notre famille. Nous la remercions énormément d'avoir financé nos études et répondu à tous nos besoins tant matériels que moraux. Que ce travail soit considéré comme le fruit de leurs efforts.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BI : Business Intelligent

BL : Bon de Livraison

BR : Bon de Réception

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DA : Demande d'Achat

DB : Data Base

DLP : Digital Light Processing

GED : Gestion Electronique des Documents

IFAC : International Federation of Accountants

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

ISE : Identity Services Engine

OECCA : Ordre Français des Expert Comptables et Comptables agréés

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

RAF : Responsable Administratif et Financier

RT : Responsable Technique

SIEM : Security Information and Event Management

SMS : Short Message Service

SOCITECH : Société Internationale de Technologie

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TOIP : Telephony Over Internet Protocol

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UTM : Gestion Unifiée des menaces

VOIP : Voice Over Internet Protocol

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLEAUX ET FIGURES

❖ Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1: Exemple de fiche de tâches | 27 |
| Tableau 2: Démarche d'élaboration du manuel de procédures selon les auteurs..... | 29 |

❖ Figures

| | |
|---|----|
| Figure 1: Présentation simplifiée du manuel de procédures..... | 26 |
| Figure 2 : Elaboration du manuel de procédures administratives financières et comptables... | 33 |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|-----|
| Annexe 1: GUIDE D'ENTRETIEN..... | 98 |
| Annexe 2: GRILLE DE SEPARATION DES TÂCHES..... | 105 |
| Annexe 3: GUIDE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTE..... | 107 |
| Annexe 4: GUIDE CONNAISSANCE DE LA SOCIETE..... | 111 |
| Annexe 5: ORGANIGRAMME SOCITECH 2018..... | 112 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------------|
| DEDICACE | |
| REMERCIEMENTS | II |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | III |
| TABLEAUX ET FIGURES | V |
| LISTE DES ANNEXES | VI |
| INTRODUCTION GENERALE | |
| INTRODUCTION GENERALE | |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE | 5 |
| CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES ET LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES | 7 |
| CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES ET LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES | 7 |
| 1.1 Le manuel de procédures | 8 |
| 1.1.1 Définition..... | 8 |
| 1.1.2 Objectifs du manuel de procédures | 8 |
| 1.1.3 Fonction du manuel de procédures..... | 9 |
| 1.2 Les procédures administratives et financières | 10 |
| 1.2.1 La fonction administrative et financière | 10 |
| 1.2.1.1 Les procédures comptables..... | 11 |
| 1.2.1.2 La trésorerie..... | 13 |
| 1.2.1.2.1 La banque..... | 13 |
| 1.2.1.2.2 La caisse et les procédures de décaissement et encaissement | 14 |
| 1.3 Les procédures achat/vente | 16 |
| 1.3.1 Présentation du cycle achat fournisseur | 16 |
| 1.3.1.1 Définition de la fonction achat..... | 16 |
| 1.3.1.2 Objectifs du cycle achat | 16 |
| 1.3.1.3 Méthodes et procédures d'achat..... | 17 |
| 1.3.1.4 Procédures d'achat | 17 |
| 1.3.2 Présentation du cycle vente / client | 19 |
| 1.3.2.1 Les services intervenants..... | 19 |
| 1.3.2.2 Les caractéristiques du cycle de vente | 20 |
| 1.3.2.3 Description synthétique de la procédure de cycle de vente-client | 20 |
| CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES | 24 |
| CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES | 24 |
| 2.1. Les composantes d'un manuel de procédures | 25 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.1.1 | Architecture du manuel de procédures | 25 |
| 2.1.2. | Supports de présentation..... | 27 |
| 2.2. | Démarche d'élaboration du manuel de procédures | 28 |
| | CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 31 |
| | CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 31 |
| 3.1. | Le modèle d'analyse | 32 |
| 3.1.1. | La prise de connaissance de l'entreprise..... | 32 |
| 3.1.2. | La description de l'existant | 32 |
| 3.1.3. | L'élaboration du manuel de procédures administratives financières et comptables | 33 |
| 3.2. | Outils de collecte de données | 34 |
| 3.2.1. | L'interview | 34 |
| 3.2.2. | L'observation | 35 |
| 3.2.3. | L'analyse documentaire | 35 |
| 3.3. | Les outils d'analyse de données..... | 35 |
| 3.3.1. | Questionnaire de contrôle interne | 35 |
| 3.3.2. | Guide d'entretien | 35 |
| 3.3.3. | La grille de séparation des tâches..... | 36 |
| 3.4. | Mode de traitement des données..... | 36 |
| | DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE..... | 37 |
| | CHAPITRE 4 : PRESENTATON DE SOCITECH SENEGAL | 40 |
| 4.1. | Historique, missions et objectifs..... | 41 |
| 4.1.1. | Historique | 41 |
| 4.1.2. | Missions et objectifs | 41 |
| 4.2. | Structure organisationnelle | 41 |
| 4.2.1. | Activités | 42 |
| 4.2.2. | Produits et services | 42 |
| 4.2.3. | Les marchés..... | 43 |
| | CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES | 44 |
| 4.3. | DESCRIPTION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES DE SOCITECH SN | 45 |
| 4.3.1. | Description des procédures administratives | 45 |
| 4.3.1.1. | Cycle- courrier..... | 45 |
| 4.3.1.2. | La gestion du personnel | 46 |
| 4.3.2. | Description des procédures financières..... | 47 |
| 4.3.2.1. | La gestion de la caisse..... | 48 |
| 4.3.2.2. | Le journal de caisse | 48 |
| 4.3.2.3. | Inventaire physique de la caisse | 48 |
| 4.3.2.4. | Le journal de banque | 49 |
| 4.3.2.5. | L'état de rapprochement bancaire..... | 49 |
| 4.3.3. | Description des procédures des cycles ventes et achats | 49 |
| 4.3.3.1. | La gestion des ventes | 49 |
| 4.3.3.2. | La gestion des achats | 50 |
| 4.3.3.3. | La gestion des immobilisations..... | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4. ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES DE SOCITECH SN..... | 51 |
| CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU PROCEDURES ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET COMPTABLES..... | 53 |
| 6.1. Les préalables à l'élaboration des procédures..... | 54 |
| 6.1.1. Définition de l'orientation du manuel de procédures administratives, financières et comptables..... | 54 |
| 6.1.2. Domaine d'application..... | 55 |
| 6.1.3. Destinataire du manuel de procédures administratives financières et comptables..... | 55 |
| 6.1.4. Le mode d'utilisation..... | 55 |
| 6.1.5. La mise à jour du manuel..... | 55 |
| 6.2. Description détaillée et séquentielle des procédures..... | 56 |
| 6.3. Recommandations..... | 93 |
| 6.3.1. Recommandations sur le manuel..... | 93 |
| 6.3.2. Recommandations sur le contrôle interne..... | 93 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 95 |
| ANNEXES..... | 97 |
| ANNEXES..... | 97 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | IX |

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique actuel est caractérisé par une instabilité évolutive des moyens de production et du comportement des ménages dans la consommation. Cette instabilité est renforcée par les phénomènes de la mondialisation et de l'intégration économique qui, en éliminant les barrières géographiques et créant des zones d'union économique et monétaire, accroissent le niveau de la concurrence partout dans le monde. Pour être compétitive, toute entreprise se doit d'être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant sur le plan stratégique que dans son organisation.

La notion de performance fait appel inéluctablement à la notion de contrôle qui ne peut s'exercer que sur un minimum d'organisation. Ainsi naît la nécessité pour chaque entreprise de mettre en place des procédures efficaces et efficientes surtout au niveau de l'information comptable et financière qui constitue la matière première essentielle du contrôle de la performance.

Sous l'influence de l'évolution technologique et démographique, l'environnement économique a subi plusieurs métamorphoses à tel point que certaines lois et théories énoncées par d'éminents économistes se sont révélées caduques.

En effet, à l'époque, on ne dénombrait que quelques entreprises de petite taille au sein desquelles un opérateur pouvait exécuter plusieurs tâches stratégiques voire gérer tout un département. En ce 21^{ème} siècle, on en compte plusieurs de grande taille en perpétuelle relation de concurrence amplifiée par la présence d'une grande population de consommateurs qui dicte des besoins auxquels doivent s'adapter les entreprises au jour le jour. La rapidité des évolutions technologiques et la dépendance informatique ont accentué le flux d'informations. L'environnement économique marqué par la société de consommation ainsi que l'expansion des grandes entreprises multinationales et du développement des petites entreprises rendent complexe le fonctionnement de ces entreprises. Cela se traduit par des difficultés dans la gestion du patrimoine. Les catastrophes financières des années 2000 prouvent que le patrimoine de l'entreprise est sujet aux détournements et à toutes autres actions qui n'entrent pas dans le cadre du premier objectif de l'entreprise qui est de pérenniser son capital. C'est dans ce sens qu'il est nécessaire pour les entreprises de disposer d'un contrôle interne avec pour mission phare la sauvegarde du patrimoine.

Le contrôle interne recouvre les politiques et le manuel de procédures élaboré 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 et à l'information financière de l'OHADA. En effet, les articles 16 et 17 disposent 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 ».

De nos jours, on constate que la plupart des PME manque de ressources humaines, ce qui rend les procédures non formalisées ou floues. On assiste ainsi au cumul de fonctions incompatibles et le risque de fraude. En effet, les fraudeurs s'appuient le plus souvent sur les failles du système dues à la non formalisation des procédures, pour commettre leurs malversations.

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 et qui reflète une image fidèle. Malgré les exigences de l'acte uniforme de l'OHADA¹ relatives au droit comptable et les sollicitations de la mondialisation, force est de constater que, seules quelques PME disposent de procédures formelles et adaptées. Certaines organisations pour répondre aux exigences de leurs partenaires (financiers et techniques) sollicitent les services des cabinets conseils.

L'entreprise SOCITECH SENEGAL, qui est une des filiales du groupe SOCITECH, comme beaucoup de PME ne dispose pas d'un manuel de procédures formelles et adaptées à ses opérations.

Plusieurs causes peuvent être à l'origine de cette insuffisance au sein de la SOCITECH SENEGAL :

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

¹ Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière article 16

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

- les risques d'achats anarchiques au détriment de l'intérêt de l'entreprise et des prévisions entraînant un dépassement budgétaire ;
- les risques de double règlement ou de réutilisation de factures déjà réglées pouvant entraîner ainsi des tentatives de fraudes ;
- La perte de stock de marchandise ;
- La baisse du chiffre d'affaires ;
- Et la baisse de la rentabilité.

Pour éviter ces conséquences des propositions peuvent être proposées :

- l'élaboration d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières afin de formaliser toutes les tâches et tous les processus de SOCITECH SENEGAL ;
- le recrutement de personnel permanent pour toutes les activités touchant les aspects comptables et financiers ;
- le recrutement d'un auditeur interne pour apprécier les différents processus et fonctions ainsi que les comptes et, proposer des améliorations.

Cependant, notre choix se porte sur la première solution qui est l'élaboration d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières. L'intérêt de ce choix de solution réside dans sa contribution à la formalisation des étapes de réalisation des activités et tâches du processus. Il constitue une base objective pour les contrôles et favorise la sauvegarde et la protection du patrimoine. En effet, le manuel de procédures que nous proposons à la SOCITECH SENEGAL pourrait servir de mémoire permanente à l'organisation. Le manuel de procédures étant un élément fondamental du contrôle interne, la question suivante retient donc notre réflexion : « **Quel contenu pouvons-nous donner au manuel de procédures administratives, comptables et financières de la SOCITECH Sénégal, pouvant garantir une maîtrise raisonnable des risques et favoriser l'amélioration des activités administratives, comptables et financières ?** ». Cela nous amène à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- quelles sont les procédures administratives, financières et commerciales d'une PME ?

- quelles sont les composantes d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ?
- quelle est la démarche d'élaboration du manuel de procédures ?
- comment s'assurer de l'efficacité du contrôle interne actuel et si besoin le rendre plus efficace ?
- comment présenter le manuel de procédures de **SOCITECH SENEGAL** ?

Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre à travers notre thème qui s'intitule : « **Elaboration d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières d'une PME : Cas de la SOCITECH Sénégal** »

L'objectif général est d'élaborer un manuel de procédures administratives, comptables et financières de la SOCITECH Sénégal. Notre vœu étant qu'il puisse lui servir de cadre référence pour ses traitements comptables et financiers et ce, conformément aux exigences du SYSCOHADA révisé. Ainsi de cet objectif général découlent les objectifs spécifiques suivants :

- définir le manuel de procédures ;
- définir les procédures administratives, financières et comptables d'une PME ;
- définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- rédiger le manuel de procédures administratives, comptables et financières de la **SOCITECH Sénégal**.

Cette étude revêt des intérêts à plusieurs niveaux :

- Pour l'entreprise **SOCITECH** : avoir un manuel de procédures administratives, comptables et financières répond à un double objectif de bonne organisation, puis un objectif de réponse à une exigence de l'UEMOA.
- Pour nous même : cette étude nous permet de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises.

Ce travail comporte deux parties :

- La première partie est intitulée : « Cadre théorique et méthodologique »
- La deuxième partie, sera consacrée au cadre pratique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

La recrudescence des risques financiers et opérationnels a contribué au développement de la formalisation des procédures a sein des organisations. En effet, selon COOPERS & LYBRAND, 1998 : 22) : « *La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles* ». L'époque ou un manuel de procédures était un luxe est révolue. Aujourd'hui, il est plus qu'une nécessité.

Malheureusement, on constate la quasi-inexistence d'un outil de référence susceptible de formaliser dans un ensemble cohérent les activités quotidiennes de la plupart de ces organisations.

Dans cette première partie, nous allons aborder les aspects théoriques et méthodologiques. Pour ce faire, nous allons procéder tout d'abord 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 comptables.

**CHAPITRE 1 : LE MANUEL DE PROCEDURES ET
LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES,
FINANCIERES ET COMPTABLES**

Dans ce premier chapitre, il sera question d'aborder les concepts clés qui permettront une meilleure compréhension du manuel de procédures et des procédures administratives, comptables et financières.

1.1 Le manuel de procédures

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

Selon **KONATE (2009 : 1)** : « *Le manuel de procédures est un document écrit, décrivant les procédures, de tout ou partie, des différents processus d'une organisation, entreprise publique ou privée. C'est un guide pratique interne pour uniformiser les activités de planification, d'organisation, d'impulsion des ressources humaines et de contrôle* ». C'est un référentiel à usage commun pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Le manuel des procédures indique le circuit de traitement des opérations tout en spécifiant :

- la tâche à faire (Quoi) ;
- le niveau de responsabilité (Qui) ;
- les différentes étapes de traitement (Quand) ;
- le mode d'exécution (Comment).

1.1.2 Objectifs du manuel de procédures

L'objet principal du manuel consiste à expliciter dans un langage directement accessible qui fait quoi, comment et à quelle fin.

Les objectifs généraux du manuel de procédures restent dans le cadre du contrôle interne. Et permettent d'assurer, entre autres, la pérennité de l'entreprise.

Comme le contrôle interne il permet : (**SOW Ngary, 2004**) :

- d'expliquer les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités de l'entreprise ;
- de sauvegarder les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne permanentes ;
- de favoriser l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui en l'absence de

manuel dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la nature des opérations ;

- de former le personnel ;
- de favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service ou de la phase d'intérim pour le commissariat aux comptes ou les audits externes.

1.1.3 Fonction 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** : 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 mis 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 salariés promus, les nouvelles recrues et pour tous les intérimaires, qui y trouvent la réponse aux questions qu'ils 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 procédures administratives et financières

D'après **GUERTAOU I & 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 et 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 ainsi qu'à 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 donc, 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 être considérée comme une fonction clé de l'entreprise ayant en charge le bon fonctionnement d'un certain nombre de processus. Selon **GUERTAOU I & 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 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, de la saisie et du contrôle des pièces, 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 17 alinéa 3 du Règlement relatif au droit comptable SYSCOHADA**). Il s'agit des pièces justificatives comme : les factures d'achat (fournisseurs), les avis de banque, les reçus de caisse, les bordereaux de règlement, les 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 17 alinéa 4 du Règlement relatif au droit comptable SYSCOHADA**, 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 d'immobilisation

Les acquisitions d'immobilisations sont enregistrées dans les comptes de la classe 2 du plan comptable qui sont des comptes de bilan concernés par la contrepartie des comptes fournisseurs ou des comptes de trésorerie (banque, caisse) en cas d'acquisition au comptant.

○ 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. et, pour ce faire, il doit :

- rapprocher l'état de salaire au fichier du personnel (liste exhaustive du personnel) ;
- s'assurer que les éléments de paie (notamment variables) tels 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**

Aux termes de l'article 1^{er} 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 financières.

1.2.1.2 La trésorerie

1.2.1.2.1 La banque

- **Encaissement par chèque**

Cette procédure regroupe les tâches suivantes : la réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de ladite facture de la part du client ; enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ; présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ; endossement du chèque par la personne désignée ; dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts des chèques à la banque ; présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al, 2001 : 286).

- **Le décaissement ou paiement par chèque**

Le décaissement par chèque est réalisé par les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;
- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;
- tous les chèques de paiement doivent contenir les signatures de deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- tous les chèques émis pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables ;
- tous les chèques sont enregistrés selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoyer le plus rapidement possible les chèques à leurs destinataires par une personne autre que celui qui les a préparés (SAMBE & al, 2001 : 275) ; (BARRY, 2009 : 266) (AHOUANGANSI, 2006 : 470).

1.2.1.2.2 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 se doit donc d'être sous scellé. 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 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'erreurs, d'omissions et de malversations financières.

- **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 de 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 est 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.

1.3 Les procédures achat/vente

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 **BRUEL (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'offres.

- Achats 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 bien-fondé 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 compétences clés et notamment celles qui consistent à savoir :

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

- Achats directs

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 achats. 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.

- Achats par mise en concurrence

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 & DIALLO (199 : 217)**, les commandes sont passées sur la base de bon de commande pré-numéroté et établi en plusieurs exemplaires et signés par les personnes autorisées. Selon **BECOUR & 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 & 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 & 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'une 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 ;
- et la comptabilisation.

Selon **BARRY (1994 : 81)**, ces opérations sont celles que l'entreprise effectue à titre principal, pour l'obtention d'un revenu. Néanmoins, vu l'importance du volume de 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 intervenant 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 à l'enregistrement des commandes des clients ; à la disponibilité des produits ; au respect des délais de livraisons et à la relance des impayés.
- service approbation des crédits : il a pour rôle, pour les ventes autres que celles 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 de ventes.

1.3.2.2 Les caractéristiques du cycle de vente

Le cycle de vente est un cycle ou les arrêts de son mouvement nuisent 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 :

- 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 ;
- désignations exactes 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 figurant 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 dernier qui 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 magasinier doit rapprocher le bon de livraison au contenu de l'envoi. Une fois que le client envoie l'accusé 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 clients 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**

Le traitement comptable des opérations de vente est dicté par les principes comptables. Le cycle vente fait mouvoir plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées et commencent de l'engagement des dépenses aux règlements définitifs des fournisseurs. Le traitement comptable des opérations de vente est particulièrement important. Il convient de décrire les fonctions comptables relatives au cycle ventes/clients.

➤ **Fonction « Contrôle des factures de ventes »**

Cette fonction comprend les opérations de contrôle arithmétique des factures, le contrôle de leur séquence numérique et de vérification des éléments de facturation par rapport aux documents d'expédition envoyés par les services de livraison.

➤ **Fonction « Comptabilisation des factures de vente »**

Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux de ventes et dans les comptes individuels et collectifs de clients.

➤ **Fonction « Comptabilisation des règlements clients »**

Cette fonction qui consiste en une prise en compte des règlements dans les comptes de clients et les comptes de trésorerie concernés, ne doit pas être cumulée avec celles de « Comptabilisation des factures » et de « Suivi des comptes clients ».

➤ **Fonction « Suivi des comptes clients »**

Cette fonction importante reprend les opérations : d'analyse et de justification périodiques des soldes des comptes individuels clients ; du bien-fondé des soldes comptables par des recoupements ou regroupements internes et externes.

➤ **Fonction « Suivi des comptes de ventes et de TVA sur les ventes »**

Le suivi consiste en des contrôles globaux de vraisemblable effectués par les services comptables pour s'assurer du caractère exhaustif des produits comptabilisés.

➤ **Système d'information comptable**

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. Les entreprises utilisent pour la plupart des logiciels comptables adaptés.

**CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN
MANUEL DE PROCEDURES
ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET
COMPTABLES**

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 comptables. En particulier, nous mettrons en exergue également la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.

2.1. Les composantes d'un manuel de procédures

Le contenu du manuel de procédures doit répondre aux critères de forme et de fond, et un support de diffusion doit être défini. Cette forme de présentation est la même quel que soit le type de manuel de procédures ; qu'il soit administratif, financier ou comptable.

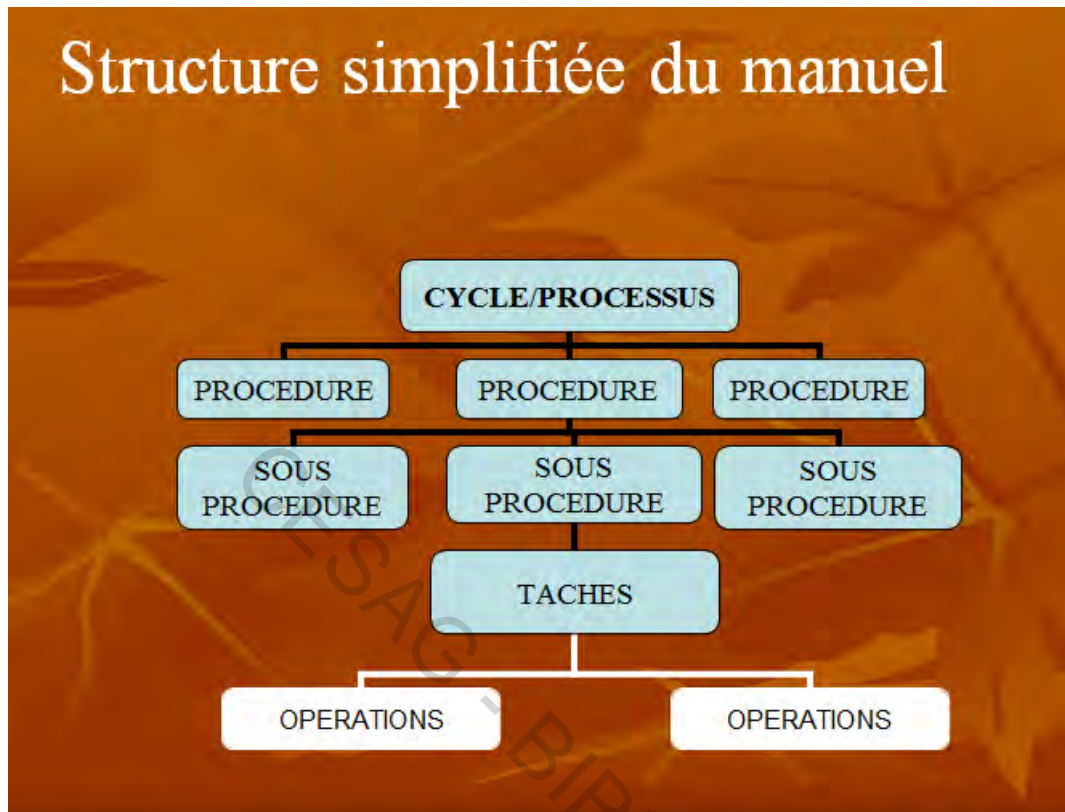
2.1.1 Architecture du manuel de procédures

Le contenu du manuel doit être en 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 leurs habitudes 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 ;
- Les procédures ou sous procédures : décrivent l'ensemble des opérations qui sont traitées dans un cycle ;
- Les 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 l'ouvrage de HENRY & DAVERAT 2001.

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 les 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 toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on trouve une description synthétique, des diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches ;

- la troisième partie est consacrée aux documents annexes tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. On peut ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.


2.1.2. Supports de présentation

Comme supports de présentation, nous avons :

- La fiche de tâches : pour **HENRY Alain & DAVERAT Ignace**, 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 directions concernés.

Les fiches de tâches facilitent la compréhension de l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants tout en mettant en exergue ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

Tableau 1: Exemple de fiche de tâches

| | | | | | |
|---|--|----------------------------|--|---------------------------------------|--|
|  | | CYCLE : ACHAT- FOURNISSEUR | | Référence : Fiche : Mise à jour | |
| PROCEDURE : | | | | | |
| Intervenant | | Tâches à exécuter | | Support | |
| | | | | Délai | |
| | | | | | |

Source : Elaborée à partir de l'ouvrage de DAVERAT Ignace & HENRY Alain

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

Le diagramme de circuit a pour avantage d'indiquer les éléments clés, les flux entrants et sortants 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. Démarche d'élaboration du manuel de procédures

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 d'écrire le « juste nécessaire » correspondant aux besoins de l'entreprise.

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 NGUYEN, 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.

Afin de développer les étapes de conception d'un manuel de procédures, il nous faut d'abord présenter dans le tableau ci-dessous, la synthèse des points de vue de ces auteurs.

Tableau 2: Démarche d'élaboration du manuel de procédures selon les auteurs

| Phases | Etapes | Henry & al (2001 :78-94) | Berger & al (2007 : 70-72) | NGUYEN (1999: 310-311) |
|---------------------|---|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| Préparation | Travaux préliminaires | X | | |
| | Interviews | 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 | Redaction 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 |

Sources : A partir des ouvrages de HENRY Alain (2001 : 78-94) ; BERGER Cédric (2007 : 70- 72) ; THAI Nguyen Hong (1999 : 310-311).

Ainsi, 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.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Les deux chapitres précédents nous ont permis de développer le cadre théorique et conceptuel sur l'élaboration d'un manuel de procédures. A travers ce chapitre, nous présenterons notre méthodologie c'est-à-dire les méthodes de recherches utilisées qui nous permettrons d'atteindre notre objectif principal qui est l'élaboration du manuel de procédures administratives, comptables et financières de la **SOCITECH Sénégal**. En ce sens, 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 modèle d'analyse

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

- La prise de connaissance de l'entreprise ;
- La description de l'existant ;
- L'élaboration du manuel de procédures relatif aux cycles administratifs, financiers et comptables de **SOCITECH SENEGAL**.

3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise

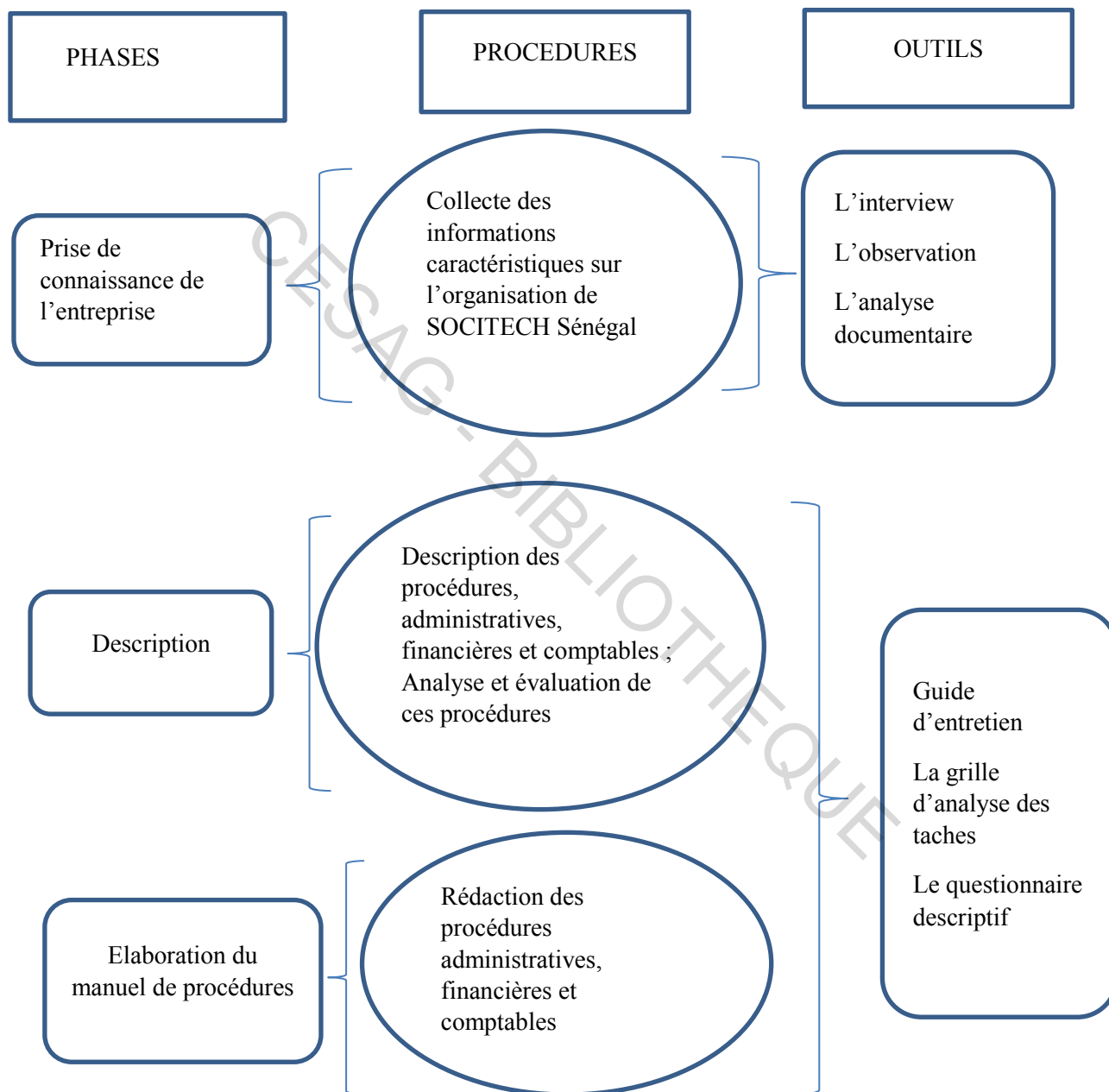
La phase de prise de connaissance ouvre la mission d'élaboration du manuel de procédures. Cette phase exige de nous une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance 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 **SOCITECH Sénégal**. Nous ferons après une analyse sommaire des forces et faiblesses à travers le guide d'entretien (cf annexe 1). L'objectif de cette analyse est de relever des points faibles enfin d'en tenir compte dans le manuel de procédures. Ainsi, après description des tâches par les opérationnels, 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 comptables

Figure 2 : L'élaboration du manuel de procédures administratives financières et comptables



Source : nous même

3.2.Outils de collecte de données

Dans le cadre du présent mémoire, nous avons dû recourir à un certain nombre d'outils. L'objectif est de recueillir les informations nécessaires pour une bonne connaissance de l'environnement de l'entité étudiée. Plus précisément, ces informations nous permettront d'avoir une idée des procédures de gestion administrative comptable et financière existantes et d'appréhender les différentes insuffisances.

3.2.1. L'interview

Cette méthode est importante dans la collecte de preuves. En effet selon **Henry & al. (2001 : 89)**, une interview doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre aux questions suivantes : Qui fait quoi ? Comment ? Sur quels délais ? Avec quels outils et supports ?

Selon **Jacques Renard (2006 : 326)**, l'interview doit être préparée et respectée 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 attitude correcte 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 comptables que nous avons présentées dans le guide d'entretien (cf annexe 1)6.

Elle se porte sur les cycles suivants :

- ✓ environnement du contrôle ;
- ✓ cycle achat ;

- ✓ cycle ventes ;
- ✓ cycle lié au personnel ;
- ✓ cycle financier.

3.2.2. L'observation

L'observation se fera de deux manières.

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

Notre observation est directe et participative, nous conférant ainsi une plus grande latitude d'investigation. Nous avons observé les procédures en place, leurs modes de fonctionnement, les liens qui existent entre elles, leurs formalisations.

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 audité. L'analyse documentaire se fera tout au long de la mission avec un pic d'utilisation lors de la phase de préparation.

3.3. Les outils d'analyse de données

Dans le cadre de cette étude nous avons eu recours à plusieurs outils afin d'analyser les données collectées.

3.3.1. Questionnaire de contrôle interne

Selon LEMANT (1995 : 195), c'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne d'une entité, et de détecter les dysfonctionnements. Cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels, MADERS & Al (2006 : 57). 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. Guide d'entretien

Dans le cadre des études qualitatives, le guide d'entretien est un document utilisé lors d'un entretien par l'animateur et qui lui rappelle les différents domaines ou questions devant être

abordés. Dans cette étude nous avons utilisé le guide d'entretien afin de mieux centrer nos interviews et ainsi procéder à la description.

3.3.3. La grille de séparation des tâches

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.

3.4. Mode de traitement des données

Dans le cadre du traitement de données, nous avons fait usage des logiciels suivant :

- Microsoft Word que nous a permis de rédiger les différents questionnaires que nous avons utilisé pour le guide d'entretien.
- Microsoft Excel qui nous a permis de réaliser et remplir des tableaux pour ce qui concerne la grille d'analyse des tâches et la description de l'existant.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu appréhender une approche méthodologique qui nous permettra de réaliser un manuel de procédures cohérentes et adaptées aux réalités de la **SOCITECH Sénégal**. Cette démarche s'appuie sur un certain nombre d'outils de collecte et d'analyse des données.

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.

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 comptables.

Le deuxième chapitre nous a permis de décrire les composantes d'un manuel de procédures, ainsi que la démarche d'élaboration du manuel de procédures des cycles administratifs, financiers et comptables.

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 donné l'opportunité d'élaborer notre modèle d'analyse et de collecte des données.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Intégrateur de solution informatique, la **SOCITECH Sénégal** a servi de cadre pratique à notre étude. Les fondements théoriques examinés précédemment, seront mis en œuvre dans la présente partie.

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

Le deuxième chapitre sera consacré à la description des procédures administratives financières et comptables de **SOCITECH Sénégal**.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons élaborer un manuel de procédures des cycles administratifs financiers et comptables pour la société **SOCITECH Sénégal**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE
SOCITECH SENEGAL**

Nous allons présenter dans ce chapitre l'historique, la structure organisationnelle et les activités de **SOCITECH Sénégal** A cet effet, nous avons été orientée par le guide de prise de connaissance (cf. annexe 1) de la société.

4.1.Historique, missions et objectifs

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

4.1.1. Historique

SOCITECH Sénégal est une société anonyme créée en juillet 2006 avec un capital de 10 000 000 francs CFA. C'est l'une des filiales du groupe **SOCITECH** dont le siège social se trouve en côte d'ivoire.

4.1.2. Missions et objectifs

SOCITECH SENEGAL, depuis 2006, répond aux besoins des entreprises dans les domaines de l'ingénierie, Réseaux et Systèmes informatiques. Sa mission est d'accompagner les entreprises privées et les administrations publiques en répondant à leurs besoins informatiques spécifiques par la fourniture et l'intégration de solutions et services avec un haut niveau de disponibilité et de satisfaction client.

4.2.Structure organisationnelle

La **SOCITECH Sénégal** est dirigée par un directeur général qui a sous sa responsabilité :

- un responsable administratif et financier ;
- un responsable technique ;
- un ingénieur informatique avant-vente ;
- et de 3 commerciaux.

Le responsable administratif et financier (RAF) assure les fonctions administratives, financières et comptables. Il travaille en collaboration permanente avec le cabinet **NKAC**. Il est chargé de :

- 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 ;
- et de la gestion de la trésorerie.

En somme, le RAF effectue toutes les activités en rapport à la bonne marche de la société.

Le responsable technique, supervise les ingénieurs et commerciaux pour la réalisation de biens et services. Ainsi la **SOCITECH** dispose de six employés permanents.

Cette brève présentation de la société est illustrée par l'organigramme (cf annexe 6).

4.2.1. Activités

On évoquera dans cette section, le domaine d'activité de la société, les marchés, de même que les produits et services proposés.

4.2.2. Produits et services

La **SOCITECH Sénégal**, propose à sa clientèle des produits et services tels que :

- matériels Informatiques : ordinateurs de bureau, imprimantes, photocopieuses, serveurs, baie de stockage, serveurs Blade etc.... ;
- système : Virtualisation, haute disponibilité & cluster, sauvegarde de données, messagerie d'entreprise, domaines et annuaire etc... ;
- réseau : optimisation LAN/WAN, résilience & redondance des liaisons, optimisation du trafic, VoIP, ToIP, vidéo etc.... ;
- la Sécurité : protection antivirale, gestion unifiée des menaces (UTM), authentification et contrôles des accès (ISE), gestion de la confidentialité des données (DLP), gestion des menaces, analyse et corrélation des logs (SIEM) etc... ;
- application & DB : solution ERP, implémentation base de données, business intelligence (BI), gestion électronique des documents (GED), solution de notification (SMS) etc... ;
- datacenter : conception, câblage, onduleur, protection incendie, contrôle d'accès, vidéosurveillance, etc... ;
- maintenance informatique : **SOCITECH** propose un contrat de maintenance à la carte dont la fréquence et les tâches à exécuter dépendent de la nature du contrat.

4.2.3. Les marchés

Le secteur est porteur mais concurrentiel. Cette forte concurrence affecte les marges bénéficiaires. Néanmoins **SOCITECH** occupe une bonne dimension de marché. Il faut noter aussi que le Sénégal est un pays favorable à l'investissement privé et qui, connaît l'essor des technologies. De ce fait les entreprises s'équipent progressivement en reposant leurs données sur leurs nouvelles infrastructures.

Conclusion

La société **SOCITECH**, à l'instar des autres entreprises occupe une place de choix dans le développement du secteur informatique au Sénégal. Sa présentation nous a permis de connaître son organisation ainsi que 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 jour ou disparaître.

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

**CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE
DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES,
FINANCIERES ET COMPTABLES**

Nous allons procéder dans ce chapitre à une description des procédures générales de **SOCITECH SENEGAL** afin d'évoquer les forces et faiblesses pouvant nous permettre de concevoir un manuel de procédures administratives financières et comptables pour cette dernière. Ce chapitre a été réalisé sur la base du tableau de description de procédures mis en annexe.

4.3.DESCRPTION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES DE SOCITECH SN

La description des procédures est effectuée grâce au découpage de l'entreprise par cycles d'activité. On examinera successivement les cycles : courrier, personnel, trésorerie, ventes, achats, stock, immobilisation et enfin comptabilité. Cependant, il est important de mentionner qu'avant notre séjour dans l'entreprise, celle-ci ne disposait pas de manuel de procédures formalisé. La description des procédures existantes a été effectuée à la suite d'entretiens avec le personnel (cf. annexe).

4.3.1. Description des procédures administratives

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

4.3.1.1.Cycle- courrier

Le courrier est réceptionné par le responsable administratif et financier, qui assure l'ouverture et l'enregistrement. Après réception du courrier, il le transmet au directeur général qui y met son apposition. Il est ensuite classé à l'intérieur d'un classeur où il est mentionné courrier et rangé dans une armoire fermée à clef.

- Courrier-départ


Le responsable administratif et financier procède à la saisie des courriers qu'il soumet après à la lecture et signature du Directeur Général, qui le lui retourne, sitôt validé, pour envoi. Préalablement à tout envoi, le responsable administratif et financier effectue une copie dudit courrier signé par le directeur général, et remet ensuite la version originale du courrier et la photocopie au courtier qui transmet l'original et ramène la copie du courrier déchargé par le destinataire. Le RAF procède alors au classement du courrier dans le classeur mentionné courrier.

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.

4.3.1.2. 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 ;
 - Etablir 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, et les interviews, la présélection des candidats et deuxième interview pour mieux cibler le candidat à retenir. Cette deuxième interview se fait par le directeur général qui associe le président du groupe via Skype. Suite à cela, une décision finale est prise et on procède à 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. Il n'y a pas présentation de certificat de maladie en cas d'absence maladie. L'employé se doit juste de remplir une fiche présente dans l'entreprise en cas de congé ou d'absence. La gestion administrative du personnel est assurée par le responsable financier et administratif.

✚ 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 **NKAC** 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 **NKAC**.

4.3.2. Description des procédures financières

Dans cette section nous allons décrire les procédures liées à la gestion de la trésorerie. Les ressources financières de **SOCITECH SENEGAL** sont déposées auprès de deux banques : la **Bank of Africa (BOA)** et **ECOBANK**.

A cet effet, le responsable administratif et 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 Directeur général approuve les rapports financiers établis par le responsable administratif et financier.

4.3.2.1. La gestion de la caisse

La **SOCITECH Sénégal** dispose d'une caisse centrale. Elle est utilisée pour effectuer les dépenses en espèces du mois. L'approvisionnement de la caisse se fait généralement en fin de mois ou en cas de charges urgentes. C'est le responsable administratif et financier qui se charge de l'approvisionnement. Il établit un tableau de prévision des charges sur Excel qu'il soumet au Directeur Général (DG) qui appose son autorisation. C'est sur cette base que la somme d'approvisionnement est validée. Le RAF établit alors le chèque co-signé avec le DG et se rend à la BOA pour l'encaissement de chèque. Les contrôles de caisse sont effectués par le RAF lui-même de façon hebdomadaire.

4.3.2.2. Le journal de caisse

La gestion de la caisse se fait à l'aide du logiciel **SAGE** 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).

4.3.2.3. 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 comptées 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).

4.3.2.4. 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).

4.3.2.5. 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.

4.3.3. Description des procédures des cycles ventes et achats

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

4.3.3.1. 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 vendu.

- **Commandes**

Les commandes parviennent à **SOCITECH SENEGAL** par l'intermédiaire de courrier, du téléphone, de la télécopie et des agents commerciaux. L'agent commercial établit le bon de commande et communique la commande au responsable administratif et financier.

- **La facturation**

Lorsqu'un client appelle pour une 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 technique 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 générés sur Excel.

- **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 comptabilisation**

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

4.3.3.2. La gestion des achats

La procédure des achats se déroule comme suit :

- Le responsable technique consulte les fournisseurs agréés pour demander la cotation. Ils répondent sans tarder par téléphone ou par courrier ;
- Le responsable technique choisit le mieux disant (rapport qualité prix) ;
- Le bon de commande est rédigé par le responsable technique ou un commercial ;
- 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 administratif et financier pour imputation.

4.3.3.3. 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. Les acquisitions d'immobilisations sont enregistrées dans les comptes de la classe 2 du plan comptable qui sont des comptes de bilan concernés par la contrepartie des comptes fournisseurs ou des comptes de trésorerie (Banque, Caisse) en cas d'acquisition au comptant. Les dépréciations d'immobilisations sont constatées en fin d'année (dépréciation découlant de l'usure et de l'obsolescence) par les comptes d'amortissements affectés à chaque catégorie.

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.

4.4. ANALYSE ET EVALUATION DES PROCEDURES ADMINISTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES DE SOCITECH SN

Après la description des procédures administratives, financières et comptables, nous avons procédé à leur évaluation. Cette évaluation est faite au moyen de la grille de séparation des tâches (Cf. annexe 2) et du guide d'entretien (Cf. annexe 1).

A travers ce guide d'entretien et questionnaire, nous avons analysé :

- L'environnement du contrôle ;
- L'évaluation du cycle achat ;
- L'évaluation du cycle vente ;
- L'évaluation du cycle paie ;
- L'évaluation du cycle financier ;
- L'évaluation 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 technique 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.

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 "arrivées et départs" ne sont pas enregistrés dans le registre du courrier.

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.

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 pour ce qui est des absences et congés des employés n'est pas mise à jour.

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 : celle-ci respecte tous les principes d'une bonne gestion comptable.

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 en ce qui concerne **l'environnement de contrôle**, nous avons constaté que, les dirigeants de l'entreprise n'accordent pas une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

Conclusion

L'évaluation du contrôle interne est une étape importante car elle permet l'amélioration du dispositif de contrôle interne. En nous appuyant sur les bonnes pratiques en gestion des fonctions administratives financières et comptables, nous allons rédiger de nouvelles procédures pour assurer l'efficacité de ces fonctions au sein de **SOCITECH SENEGAL**. Notre prochain chapitre fera donc l'objet de l'élaboration des procédures relatives aux fonctions suscitées.

**CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU PROCEDURES
ADMINISTRATIVES, FINANCIERES ET
COMPTABLES**

Nous nous appuierons sur les faiblesses que nous avons soulignées sur les procédures générales de **SOCITECH**, afin d'assurer le bon fonctionnement des tâches administratives financières et comptables. En effet, 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 comptables.

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 comptables

Il s'agira de définir les objectifs généraux du manuel. L'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables 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 comptable de la **SOCITECH**. 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.

Pour chaque cycle, nous allons mettre en exergue :

- l'objet la procédure ;

- le champ d'application ;
- les règles de gestion : nous nous sommes appuyés sur les lois et règles en vigueur ainsi que les bonnes pratiques de contrôle interne dans le domaine ;
- l'objectif du contrôle interne ;
- la description de la procédure que nous avons réalisée sous forme de tableau.

6.1.2. Domaine d'application

Le présent manuel est strictement interne à la **SOCITECH** 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 comptables

Ce manuel est précisément destiné à trois directions :

- la direction générale ;
- la direction administrative et financière ;
- la direction technique.

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 **SOCITECH SN**. La décision de modification des procédures existantes est prise en 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 PROCEDURES ADMNSTRATIVES FINANCIERES ET COMPTABLES | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 page 1 |
| | | | Version N°1 |
| Avant-propos | | | |

Source : nous même

Le 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 sur les principes du système comptable de l'OHADA.

Le manuel comprend les éléments suivants :


- **le sigle de l'entreprise** : il est important de mentionner de quelle entreprise il s'agit car le manuel de procédures est un outil interne propre à l'entreprise. Dans notre cas le sigle est **SOCITECH** ;
- **la date** : il est important de notifier la date à laquelle les procédures ont été élaborées car celle-ci sera déterminante dans le cadre de la mise à jour du manuel ;
- **les références** : il est important d'affecter un code préférence alpha numérique, rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle et d'attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents. Cela constitue la carte d'identité de l'entreprise ;

- **le cycle** : pour élaborer le manuel de procédures, nous avons procédé au découpage par cycle d'activité. Aussi, il est important de préciser à chaque étape de quel cycle il s'agit car les procédures choisies sont propres à chaque cycle donné ;
- **la procédure** : c'est en fonction du cycle que nous avons élaboré la procédure, que nous avons plus tard, scindé en sous-procédure. C'est une partie importante, car il faut qu'elle soit claire et précise car c'est en fonction de la procédure que nous élaborons le manuel et lui donnons une orientation ;
- **les opérations** : ici on présente les étapes de la procédure. C'est une partie importante car elle permet de détecter les principales étapes de la procédure et les personnes qui y interviennent ;
- **le fait générateur** : il est important de définir ce qui engendre l'exécution de la procédure ;
- **les intervenants** : à ce niveau, nous avons mis en exergue les acteurs qui interviennent pour la réalisation des tâches. C'est une partie importante car elle permet la séparation des tâches et permet de placer chaque acteur à la fonction qui lui est adaptée et d'éviter ainsi le cumul des tâches incompatibles. Grâce à la grille des tâches élaborées en annexe nous avons pu remplir cette partie ;
- **les tâches à exécuter** : en fonction des opérations et par rapport aux données recueillies dans la fiche de poste nous avons défini les tâches propres à chaque cycle opération. C'est une phase importante dans un manuel de procédures car elle permet à chaque opération de définir les actions précises à réaliser et ainsi placer les acteurs adéquats.

Toute modification significative de l'organisation administrative et financière ainsi que des activités du service comptable, 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.

Description de procédure gestion du personnel

| | | | |
|---|---|-------------------------------|--|
|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 2 |
| Procédure : Gestion du personnel | | | |
| Sous-procédure : Recrutement (avis de recrutement) | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

L'objectif de cette procédure vise à organiser les activités relatives à la gestion des ressources humaines au sein de la **SOCITECH**.

2. Champ d'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 **SOCITECH SN**.

5. Description de la procédure

|  | | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 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 | Le Directeur général | Le DG signe et transmet au Responsable Administratif et Financier (RAF) la notification de recrutement. | |
| | | Responsable Administratif et financier (RAF) | Après validation de l'avis de recrutement, le RAF procède aux tâches suivantes : -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 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) | -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 d'autres agents ayant une ancienneté avérée ; -Les candidats présélectionnés sont convoqués pour un 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. | |

Source : nous même

Présentation procédure gestion personnel / recrutement

| | | | |
|---|---|-------------------------------|--|
|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 4 |
| | Procédure : Gestion du personnel | | |
| Sous-procédure : Recrutement (formalité d'embauche) | | | |
| Opérations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |

Source : nous même

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. Champ d'application de la procédure

Cette procédure est applicable à chaque recrutement d'un nouveau collaborateur qui n'a jamais été immatriculé. Cette procédure finalise la procédure de recrutement définit 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 de recruter des agents qualifiés pouvant apporter une contribution suffisante pour l'atteinte des objectifs de **SOCITECH**.

5. Description de la procédure

|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 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'issu du recrutement, le RAF effectue les tâches suivantes : -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) ; -Procéder à la déclaration du personnel à la caisse de sécurité sociale ; -Présenter l'embauché aux autres membres du personnel. |

Source : nous même

Présentation procédure gestion du personnel /tenue des dossiers

| | | | |
|---|---|-------------------------------|--|
|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 6 |
| Procédure : Gestion du personnel | | | |
| Sous-procédure : La tenue des dossiers | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

Cette procédure a pour objet la description des tâches permettant d'assurer la bonne tenue des dossiers du personnel.

2. Champ d'application

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

3. Règles de gestion

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 rangées 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.


CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. Description de la procédure

|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 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 | <p>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) qu'à leur situation familiale (situation matrimoniale, nombre d'enfant, états de santé).</p> <p>Dès la signature du contrat, le RAF procède :</p> <p>-A 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 l'agent est affecté, l'adresse, la profession, l'emploi occupé et la catégorie.</p> |

Source : nous même

Présentation procédure gestion du personnel/ Gestion des congés

| | | | |
|---|---|-------------------------------|--|
|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 8 |
| Procédure : Gestion du personnel | | | |
| Sous-procédure : Gestion des congés | | | |

Source : nous même

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. Champ d'application de la procédure

Cette procédure s'applique à chaque départ en congé 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 **L 70** et **L 153**.

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 : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 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 Directeur Général 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 du personnel de l'agent. |

Source : nous même

Présentation procédure gestion du personnel/ Gestion de la paie

| | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Administrative | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 10 |
| Procédure : Gestion du personnel | | | |
| Sous-procédure : Gestion de la paie | | | |

Source : nous même

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. Champ d'application de la procédure

Cette procédure s'applique tous les mois.


3. Conditions générales

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 : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 11 |
| | Procédure : Gestion du personnel | | |
| Sous procédure : Gestion de la paie | | | |
| Elle est réalisée par le cabinet NKAC, qui se charge de toutes les imputations comptables liées à la paie. | | | |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de la trésorerie

| | | | |
|---|---|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 12 |
| | Procédure : Gestion de la trésorerie | | |
| Sous-procédure : Approvisionnement de la caisse | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

Approvisionner la caisse afin de faire face aux dépenses courantes.

2. Champ d'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 1.000.000.

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

| | | | |
|---|--|----------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 13 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Approvisionnement de la caisse | | | |
| Arrêté de la caisse | Brouillard de caisse | Caissier | La caissière procède aux opérations suivantes : - 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. |
| Contrôle de la caisse | 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 | RAF | Le bénéficiaire du chèque procède à l'encaissement et à l'enregistrement dudit chèque. |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de la trésorerie / règlement des factures par chèque

| | | | |
|--|--|---------------------------------------|--|
|  | <p>Cycle : Gestion Financière</p> | <p>DATE : OCTOBRE 2018</p> | <p>REFERENCE : MDP 2018 Page 14</p> |
| <p align="center">Procédure : Gestion de la trésorerie</p> | | | |
| <p align="center">Sous-procédure : Décaissement : règlement des factures par chèque</p> | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

Procéder au règlement des factures fournisseurs par chèque.

2. Champ d'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 doit 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**) francs CFA sont réglées en espèces ;
- 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 et, 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 chèques.

5. Description de la procédure

|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 15 |
|---|---|-----------------------------------|--|
| | Procédure : Gestion de la trésorerie | | |
| Sous-procédure : Décaissement : règlement des factures par chèque | | | |
| Opérations | Fait générateur ou support | Intervenant | Taches à exécuter |
| Etablissement de la situation des factures | Factures en instance de paiement | Comptable ou RAF | Le comptable effectue les opérations suivantes : -Etablir 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 | Factures à payer | RAF | Le responsable administratif et financier procède : - Au contrôle des factures avec les bons de commande et de livraison ; -A la sélection des factures à payer par fournisseur ; - A la transmission des factures à régler au comptable pour l'établissement des ordres de paiement. |
| Etablissement des ordres de paiement et du chèque | Factures à payer | Comptable | -Le comptable regroupe les factures par fournisseur ; -Il établit un ordre de paiement et un chèque au nom de chaque fournisseur ; -Et transmet les factures + l'ordre de paiement + chèque au RAF. |


Source : nous même

Présentation procédure règlement des factures par chèque

| | | | |
|---|---|--------------------|--|
|  | Cycle : | DATE : | REFERENCE : MDP 2018 |
| | Gestion Financière | OCTOBRE 2018 | Page 16 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Décaissement : règlement des factures par chèque(Suite) | | | |
| Opérations | Fait générateur ou support | Intervenant | Taches à exécuter |
| Signature des ordres de paiement | Ordre de paiement | RAF | -Le RAF vérifie la cohérence du montant des factures et des ordres de paiement et des chèques ; -Signe les ordres de paiement ; -Et transmet le dossier de paiement au DG. |
| Signature des chèques | Dossier de paiement (ordre de paiement et Cheque. | DG : | -Le DG reçoit les ordres de paiement et les chèques ; -Puis, vérifie et signe les ordres de paiement et les chèques. |
| Paiement des fournisseurs | Chèque fournisseur à remettre | Comptable | -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). |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de la trésorerie/ règlement des factures par espèce

| | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 17 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Décaissement : règlement des factures par espèce | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

La procédure a pour objet de régler par espèces les factures reçues par l'entreprise.

2. Champ d'application de la procédure

La procédure s'applique pour le règlement en espèces des fournisseurs.

3. Conditions générales


- Les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;
- Les factures doivent être certifiées, accompagnées d'un BC et d'un BL et porter le cachet « bon à payer » ;
- Les factures doivent toujours porter le numéro du bon de commande correspondant ;
- Les factures de montants inférieurs à cent mille (**100 000**) francs sont réglées par la caisse ;
- Toute facture réglée porte le cachet « PAYE ».

4. Objectifs du contrôle interne

La procédure vise à s'assurer que :


- les paiements sont autorisés par la direction générale ;
- les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les risques de détournement sont nuls ou minimes ;
- les dépenses réalisées sont correctement évaluées ;
- les paiements sont enregistrés sur la bonne période ;
- les dépenses sont correctement comptabilisées ;
- les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.

5. Description de la procédure

| | | | |
|---|---------------------------------------|----------------------------------|--|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 18 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Décaissement : règlement des factures par espèce | | | |
| Opérations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Regroupement des factures à régler | Factures à régler | RAF | -Regroupe les factures à régler suivant les dates d'échéances ; -Transmet les factures avec la mention « pour visa » au Directeur Général. |
| Contrôle des factures | Factures à régler | DG | -S'assure que les dates d'échéance des factures sont arrivées ; -Vise les factures à régler ; - Transmet les factures au caissier. |
| Paiement des fournisseurs | Brouillard de caisse | Caissier | -Prépare les pièces de caisse ; -Paye les factures des fournisseurs contre acquittement des factures ; -Appose le cachet « payé » sur la facture ; -Enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; -Classe les factures réglées dans le chrono de caisse. |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de trésorerie

| | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 19 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Décaissement : SALAIRE | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

L'objet de la procédure est de payer mensuellement les salaires au personnel de **SOCITECH**.

2. Champ d'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 et la nature exacte de l'emploi occupé ;
- La rémunération est versée soit par chèque, soit par virement bancaire ;
- Le paiement du salaire tient compte de l'avance perçue dans le mois par les agents qui en ont bénéficié.

4. Objectif du contrôle interne

L'objectif ici est de s'assurer du suivi des procédures de paiement des salaires.

5. Description de la procédure

|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 20 |
|---|---|----------------------------------|---|
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous procédure : Décaissement : SALAIRE | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Préparation de la paie | Bulletin de paie | Cabinet NKAC | Le cabinet s'assure : -De saisir des éléments de paie ; -D'éditer le livre de paie du mois et les bulletins de paie en deux exemplaires ; -De préparer les états de paiement des salaires ; -De 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 : -Contrôle et signe les bulletins de paie et les états ; -Transmet tous les dossiers signés au DG pour vérification et visa. Ensuite les dossiers sont transmis au comptable. |
| Préparation des ordres de paiement | Dossier de paiement salaire | Comptable | -Le comptable prépare les chèques, les ordres de virement et les ordres de paiement ; -Et transmet tout le dossier de paie au responsable administratif et financier. |
| Signature des ordres de paiement | Ordre de paiement Ordre de virement chèque | DG RAF | -Le RAF rapproche les ordres de paiement et les bulletins de paie ; -Signe les ordres de paiement et les transmet au DG pour vérification. |


Source : nous même

Présentation procédure gestion de trésorerie/décaissement

|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 21 |
|--|--|----------------------------------|--|
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Décaissement : SALAIRE (suite) | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Signature des ordres et des chèques | | DG | Le DG reçoit le dossier des salaires du personnel et : -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 | -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 émargé 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 | -Le comptable passe les écritures comptables de paie. -Il signe un ordre de décaissement à la caissière pour payer les salaires en espèce ; -Fait émargé 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 |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de trésorerie/encaissement

| | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 22 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous procédure : Encaissement | | | |
| ENCAISSEMENT DES CREANCES PAR CHEQUE OU VIREMENT BANCAIRE | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

Assurer les encaissements des factures clients.

2. Champ d'application de la procédure

La procédure est applicable à tous les encaissements liés aux prestations de services fournies par l'entreprise.


3. Règles de gestion

- Les chèques doivent être barrés et libellés au nom de l'entreprise ;
- Les chèques reçus et non barrés doivent l'être immédiatement au moment de la réception ;
- Les titres de paiement reçus sont systématiquement rapprochés des pièces justificatives correspondantes ;
- Les chèques reçus doivent être immédiatement déposés à la comptabilité pour encaissement ;
- Les chèques sont remis à l'encaissement le plus rapidement possible.

4. Objectifs du contrôle interne


- Les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- Les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes ;
- Les recettes réalisées sont correctement évaluées ;
- Les recettes sont enregistrées sur la bonne période ;
- Les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.

5. Description de la procédure

|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 23 |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|--|
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Encaissement | | | |
| ENCAISSEMENT DES CREANCES PAR CHEQUE OU VIREMENT BANCAIRE | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Enregistrement du chèque encaissé | Chèque, bordereau d'encaissement | Comptable | <ul style="list-style-type: none"> -Recherche la facture client réglé; -Vérifie la conformité du montant du chèque avec la facture ; -Fait une copie du chèque sur lequel il précise les factures qui sont réglées par le chèque ; -Enregistre le règlement dans le journal banque ; -Classe une copie dans le chrono banque ; -Etablit un bordereau de remise à l'encaissement qu'il signe et transmet au RAF |
| Vérification et remise à l'encaissement | Chèque, bordereau d'encaissement | RAF | <ul style="list-style-type: none"> -Vérifie que tous les chèques reçus ont été remis à l'encaissement ; -Remet le bordereau de remise de chèque pour dépôt à la banque. |

Source : nous même

Présentation procédure gestion de trésorerie

| | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 24 |
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | |
| Sous-procédure : Gestion des comptes bancaires | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

La procédure a pour objet de permettre un suivi des opérations bancaires et de rapprocher les relevés bancaires des comptes banques tenus par l'entreprise.

2. Champ d'application de la procédure

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires de l'entreprise.

3. Objectifs du contrôle interne

La procédure permet de s'assurer :


- de la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux des comptes banque tenus par l'entreprise et les éléments contenus des relevés de comptes des banques ;
- de la revue périodique de ces travaux de rapprochement par un responsable désigné par la Direction Général ;
- que les comptes de trésorerie sont régulièrement analysés et justifiés et que toutes opérations bancaires non autorisées ou anormales sont rapidement détectées.

4. Règles de gestion

- Le DG et le chef comptable sont les seuls signataires autorisés à engager les dépenses ;
- Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire ;


- L'assistant du chef comptable enregistre chronologiquement tous les mouvements de fonds dans les journaux de banque correspondants ;
- Chaque journal de banque est arrêté mensuellement par l'assistant du chef comptable et contrôlé par le chef comptable ;
- Un état de rapprochement bancaire mensuel pour chaque compte est effectué par l'assistant du chef comptable.

5. Description de la procédure

|  | | Cycle : Gestion Financière | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 25 |
|---|---|-----------------------------------|--|--|
| Procédure : Gestion de la trésorerie | | | | |
| Sous-procédure : Gestion des comptes bancaires | | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter | |
| Etablissement de l'état de rapprochement | -Le relevé bancaire à la date de rapprochement ; -Le journal de banque de la période ; -L'état de rapprochement bancaire du mois précédent. | Comptable | - Pointe sur le relevé bancaire édité par la banque, sur le journal de banque tenu par l'entreprise, les écritures inscrites sur le relevé bancaire et qui trouvent leur correspondant sur le journal de banque du mois précédent, dans la partie droite « débits passés dans nos livres et non crédités par la banque » ; -Fait les ajustements nécessaires de sorte que les soldes soient égaux et contraires ; -Indique le mois pour lequel est effectué le rapprochement bancaire ; - Signe l'état de rapprochement bancaire et le remet au Chef comptable. | |
| Vérification de l'état de rapprochement et régularisation | L'état de rapprochement | RAF | -Vérifie que l'état de rapprochement est bien fait ; -Valide le rapprochement bancaire ; -Passe les écritures de régularisation -Remet l'état de rapprochement au comptable pour classement dans le chrono « état de rapprochement bancaire ». | |

Source : nous même

Présentation procédure achats

| | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 26 |
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Sous-procédures : Budgétisation, suivi des dépenses et expression des besoins | | | |

Source : nous même

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. Champ d'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 des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 27 |
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Sous-procédures: Budgétisation, suivi des dépenses et expression des besoins | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Etablissement du programme d'approvisionnement | Prévision mensuelle | RESPONSABLE TECHNIQUE | -Le responsable commercial fait l'état des stocks ; -Fait l'état des prévisions ; -Etablit 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 | RAF | 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 | Programme d'approvisionnement | Responsable Technique (RT) | -Le RT établit la demande d'approvisionnement pré- numérotée en trois volets ; -Visé la demande puis transmet au RAF pour visa. |
| Appréciation de la demande | | RAF | -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 RT pour la commande. |

Source : nous même

Présentation procédure Achat

| | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 28 |
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Sous-procédures : passation de la commande | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

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

2. Champ d'application

Cette procédure s'applique à chaque passation de commande auprès du fournisseur.


3. Règles de gestion

- Toute passation de commande doit préalablement faire l'objet d'une sélection fournisseur ;
- Le choix du fournisseur doit être en fonction du 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

|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 29 |
|---|---|----------------------------------|---|
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Sous-procédures : Sélection du fournisseur | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Sélection du fournisseur | Tableau comparatif Demande d'approvisionnement | RAF | -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). |


Source : nous même

Présentation procédure achats/passation commande

|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 30 |
|---|---|-------------------------------|--|
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Passation de la commande | | | |
| Operations | 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 Technique & DG | -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 ; -Visent les 3 exemplaires du BC avec la mention « Bon POUR ACHAT » qui sera transmis à un commercial. |
| Vérification saisie classement | | Commercial | -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 RT pour passation de la commande. |
| Passation de la commande | BC Facture pro forma | Responsable Technique | -Le RT passe la commande auprès du fournisseur choisi ; -Le fournisseur accuse réception du bon de commande et procède à la livraison des marchandises. |

Source : nous même

Présentation procédure achats/réception marchandises

| | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 31 |
| Procédure : Achats | | | |
| Sous-procédure : Réception de marchandises | | | |

Source : nous même

1. Objet de la procédure

La procédure a pour objet de garantir la conformité des articles livrés par rapport au bon de commande.

2. Champ d'application

La procédure s'applique à tous les biens et services reçus à l'entreprise de construction générale conformément aux commandes effectuées.


3. Règles de gestion

- Faire un rapprochement du bon de commande avec le bon de livraison ;
- Emission systématique d'un bon de réception pré-numéroté ;
- Les réceptions des livraisons se font dans des lieux définis ;
- Séparer les fonctions achat et réception.

4. Objectifs du contrôle interne


La procédure doit permettre de s'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une commande et que la livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux stipulations de la commande.

5. Description de procédure

| | | | |
|---|---|----------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des achats | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 32 |
| | Procédure : Achats | | |
| Sous-procédure : Réception de marchandises | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Réception physique des marchandises | Copie du BC Bon de livraison (BL) | RAF | -Le RAF vérifie la conformité technique de la livraison (contrôle de la qualité et de la quantité) et du montant ; -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 ; -Le RAF établit le BR en trois exemplaires qu'il vise, en y mentionnant les éventuelles réserves quant à la qualité et à la quantité ; -Remet un exemplaire au livreur et un autre exemplaire avec le BL au RC ; -Met à jour le fichier de mouvement de stock. |
| Etablissement du bon de réception (BR) | | | |

Source : nous même

Présentation procédure ventes

| | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des ventes | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 33 |
| Procédure : Ventes | | | |
| Sous-procédures : Enregistrement de nouveaux clients | | | |

Source : nous même

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. Champ d'application

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


3. Conditions générales

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

4. Objectifs 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 et du crédit mobilier.

5. Description de la procédure

| | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des ventes | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 34 |
| Procédure : Ventes | | | |
| Sous-procédures : Enregistrement de nouveaux clients | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter |
| Enregistrement du client | Nouveau client | Responsable technique | Le RT 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. |

Source : nous même

Présentation procédure ventes/exécution commande

| | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|
|  | Cycle : Gestion des ventes | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 36 |
| Procédure : Ventes | | | |
| Sous-procédures : Demande de facture pro forma client et exécution de la commande | | | |

Source : nous même

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. Champ d'application de la procédure

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

3. Règles de gestion

- Toute facture pro forma doit être éditée en tenant compte des prix de vente réels 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

|  | | Cycle : Gestion des ventes | DATE : OCTOBRE 2018 | REFERENCE : MDP 2018 Page 36 |
|--|-----------------------------------|---|---|--|
| Procédure : Ventes | | | | |
| Sous-procédures : Demande de facture pro forma client et exécution de la commande | | | | |
| Operations | Fait générateur ou support | Intervenants | Tâches à exécuter | |
| Réception de la demande de facture pro forma | Courrier de demande | Coursier, Agent commercial | <p>-La demande d'établissement de facture pro forma est reçue soit par le coursier soit par la standardiste ;</p> <p>-Le réceptionnaire enregistre le courrier dans le registre commande client ;</p> <p>-Le coursier 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.</p> | |
| Suivi de la commande | Facture pro forma | Agent commercial | <p>Après l'envoi de la facture pro forma, 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 RT pour visa. 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> | |

Source : nous même

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.

6.3.1. Recommandations sur le manuel

Nous recommandons au responsable de **SOCITECH** une diffusion efficace du manuel de procédures. De ce fait, la mise en œuvre de ce manuel et son suivi incombent 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 **SOCITECH**.

6.3.2. Recommandations sur le contrôle interne

Nous avons remarqué, lors de notre étude, que l'entreprise n'a pas une bonne culture du risque. Cela explique les cumuls de fonctions incompatibles que nous avons constatés. Nous recommandons, donc, au dirigeant de l'entreprise de procéder à des recrutements afin de renforcer le service administratif et financier notamment :

- recruter une secrétaire pour les tâches administratives ;
- recruter un assistant comptable pour assister le responsable financier car il ne peut émettre les opérations et les contrôler tout seul ;
- recruter un responsable des ressources humaines.

Il est évident que si la notion de risque n'est pas partagée, alors le manuel de procédures n'a aucune chance d'aboutir avec les effets espérés. Car, seule la détermination de chaque employé à faire respecter les procédures conduira à une bonne utilisation du manuel.

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie marque la fin du mémoire. Elle avait pour but de présenter les procédures conçues pour le compte de **SOCITECH SENEGAL**. 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. Et par la suite, élaborer les procédures administratives financières et comptables de la **SOCITECH SENEGAL**.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les acquis ne sauraient être pérennisés que lorsqu'ils sont consignés dans un document accessible à tous. De ce point de vue, l'élaboration de procédures de façon générale et des procédures comptables et financières particulièrement est devenue une préoccupation pour toute structure. En plus de l'amélioration des performances individuelles et par-dessus tout, l'obtention de gains de productivité, le manuel de procédures permet de renforcer le dispositif de contrôle interne. Cependant, son élaboration nécessite une démarche cohérente et réfléchie impliquant tous les acteurs de la vie de la structure et un fort engagement des plus hauts responsables. Il est aussi à noter que la mise en place d'un manuel de procédures ne donne pas une garantie de la maîtrise des risques opérationnels et financiers. Il donne par contre une assurance raisonnable quant à la maîtrise des différents processus devant déboucher sur la production d'une information fidèle et sincère.

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 **SOCITECH SENEGAL**, mais aussi d'ouvrage de référence pour les anciens. Aussi, c'est dans ce sens, que nous recommandons à la **SOCITECH**, la mise en œuvre d'une large diffusion du mémoire au niveau de tous les services.

Nous avons aussi élaboré ce manuel de procédures en tenant compte de la taille actuelle de **SOCITECH SENEGAL**. Nous espérons que les mises à jour de ce manuel accompagneront l'évolution de cette organisation pour un bon renforcement du contrôle interne.

ANNEXES

Annexe 1: GUIDE D'ENTRETIEN

| | | | |
|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| Dossier : | SOC SN | Réf : | MPD 2018 |
| Date : | 01.10.18 | Reviewer : | BNE |
| Rédacteur : | BNE | Visé le : | OCTOBRE 2018 |
| Processus : | GESTION PERSONNEL | | |

| N° | Étapes de la procédure | Questions |
|----|------------------------|---|
| 1 | Avis de recrutement | Comment sont postés les avis de recrutement ? Qu'est ce qui déclenche la procédure de recrutement ? Qui sont ceux qui interviennent lors de cette procédure ? |
| 2 | Recrutement | Quelle sont les phases du processus de recrutement ? Qui mène le recrutement ? Comment sont retenus les candidats ? |
| 3 | Tenue des dossier | Quels sont les supports de gestion du personnel ? Comment est fait le classement ? Quelles sont les documents devant figuré dans les dossiers ? |

| | | |
|---|--------------------|---|
| | Gestion congés | Les absences et congés sont-ils régulièrement mis à jour ? Comment cela se passe-t-il ? |
| 4 | Gestion de la paie | Qui se charge de la paie ? Les salaires sont-ils mensuellement réglés ? Les règles comptables en matière de salaire sont-elles respectées ? Quelles sont les supports et outils utilisés ? |

| | | | | |
|--------------------|------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
| Dossier : | SOC SN | Réf : | MPD 2018 | |
| Date : | 01.10.18 | GESTION TRESORERIE | Reviewer : | BNC |
| Rédacteur : | BNE | | Visé le : | OCTOBRE 2018 |
| Processus : | TRESORERIE | | | |

| N° | Étapes de la procédure | Questions |
|----|--------------------------|---|
| 1 | Approvisionnement Caisse | Quel fait déclenche l'approvisionnement de la caisse ? Qui se charge de l'approvisionnement de la caisse ? Quelles sont les documents à fournir ? Existe-t-il un plafond de caisse pour effectuer les approvisionnements ? Comment se fait la procédure |

| | | |
|---|---|--|
| 2 | Règlement des factures par espèces | <p>Quel est le plafond pour les factures à régler en espèces ?</p> <p>La facture et le bon de livraison sont-ils en adéquation ?</p> <p>Qui se charge des paiements ?</p> <p>Comment se déroule la procédure ?</p> |
| 3 | Règlement des factures par chèques | <p>Quels sont les documents supports de règlement des factures ?</p> <p>Quels sont les outils de suivi des factures a réglés ?</p> <p>Existe-t-il un contrôle entre le chèque et la facture ?</p> <p>Qui procède au choix des factures à régler par banque ?</p> |
| 4 | Règlement des salaire | <p>Quelles sont les modalités de règlement de salaire ?</p> <p>Quel sont les acteurs ?</p> <p>Quelle sont les documents supports ?</p> <p>Quelles sont les règles de gestion et comptables s'appliquant à la comptabilisation des salaires ?</p> |
| 5 | Encaissement des créances par chèques ? | <p>Comment se fait le trajet des chèques vers l'entreprise ?</p> <p>Quelles sont les intervenants lors de l'encaisse des chèques ?</p> <p>Quel est le délai de traitement ?</p> |
| 6 | Gestion des comptes bancaires | <p>Il y a-t-il un rapprochement bancaire régulier ?</p> <p>Qui s'en charge ?</p> <p>Les contrôles sont-ils périodiques ?</p> |

| | |
|--|------------------------------|
| | Décrivez-nous la procédure ? |
|--|------------------------------|

| | | | |
|--------------------|----------|-------------------|------------------|
| Dossier : | SOC SN | Réf : | MPD2018 |
| Date : | 01.10.18 | Reviewer : | BNE |
| Rédacteur : | BNE | ACHATS | Visé le : |
| Processus : | ACHAT | | OCTOBRE 2018 |

| N° | Étapes de la procédure | Questions |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Budgétisation des dépenses ? | <p>Quelles sont les documents de support de l'élaboration du budget ?</p> <p>Qu'est ce qui déclenche l'élaboration du budget ?</p> <p>Qui intervient dans le processus de budgétisation ?</p> <p>Quelles sont les règles à respecter ?</p> |
| 2 | Suivi des dépenses | <p>Existe-t-il un suivi des dépenses ?</p> <p>Vérifie-t-on la demande d'achat et la réalisation de dépense ?</p> <p>Quels sont les acteurs qui interviennent ?</p> <p>Comment se fait l'autorisation de dépenses ?</p> <p>Quelles sont les règles et bonnes pratiques ?</p> |
| 3 | Expression des besoins | Quelles sont les document supports relatifs aux achats ? |

| | | |
|---|--------------------------|---|
| | | <p>Quels sont les acteurs au niveau de cette étape ?</p> <p>Quels sont les outils utilisés ?</p> |
| 4 | Sélection fournisseur | <p>Sur quelle base se fait le choix du fournisseur ?</p> <p>Quels sont les critères ?</p> <p>Qui s'en charge ?</p> |
| 5 | Passation de la commande | <p>Quelles sont les acteurs ?</p> <p>Comment se fait la passation ?</p> <p>Quels sont les documents supports ?</p> |
| 6 | Réception de marchandise | <p>Existe-t-il un contrôle de conformité à ce niveau ? décrivez-le ?</p> <p>Quelles sont les acteurs ?</p> <p>Comment se font les contrôles à ce niveau ?</p> |

| | | | | |
|------------------|----------|---------------|--------------|-----------------|
| Dossier : | SOC SN | | Réf : | MPD 2018 |
| Date : | 01.10.18 | Ventes | Reviewer : | BNE |
| Rédacteur : | BNE | | Visé le : | OCTOBRE 2018 |
| Processus : | VENTE | | | |

| N° | Étapes de la procédure | Questions |
|----|--|--|
| 1 | Enregistrement de nouveaux clients | <p>Comment se fait l'enregistrement de nouvelle clientèle ?</p> <p>Quels sont les outils utilisés ?</p> |
| | Passation de la commande | <p>La commande fait telle objet d'un bon de commande ?</p> <p>Quels sont les acteurs ?</p> <p>Décrivez-nous le processus.</p> |
| 2 | Facturation proforma | <p>Sur quelle base se fait la facturation ?</p> <p>Quels sont les acteurs ?</p> <p>Existe-t-il des contrôles de conformité ?</p> |
| 3 | Exécution de la commande | <p>Comment se passe cette étape ?</p> <p>Quels sont les acteurs qui interviennent ?</p> <p>Décrivez-nous le processus</p> |
| | Rapprochement exécution/facturation | <p>Quelle est la périodicité de ces contrôles ?</p> <p>Qui s'en charge ?</p> <p>Quel est le déroulement ?</p> |

| | | | |
|--------------------|----------|-----------------------|------------------|
| Dossier : | SOC SN | Réf : | MPD2018 |
| Date : | 01.10.18 | Reviewer : | BNE |
| Rédacteur : | BNE | Immobilisation | Visé le : |
| Processus : | IMMO | | OCTOBRE 2018 |

| N° | Étapes de la procédure | Questions |
|----|---|---|
| 1 | Etablir l'état des immobilisations à réformer ou constater le vol | Comment se fait le constat ? Qui sont les acteurs ? |
| 2 | Enregistrer les immobilisation | Comment se fait les enregistrements ? cela se fait-il selon les normes comptables ? Quels outils sont utilisés ? Décrivez la procédure. |
| 3 | Actualiser le dossier des Immobilisations | Qui s'en charge ? Comment cela se passe-t-il ? Quels sont les outils utilisés ? |
| 4 | Enregistrer la sortie du patrimoine | Les sorties d'immobilisations sont-elles constatées ? Par qui ? Quels sont les enregistrements comptables d'annulation ? |

Annexe 2: GRILLE DE SEPARATON DES TÂCHES

| TÂCHES | NATURE | DG | RAF | RESPONSABLE TECHNIQUE | AGENT COMMERCIAL |
|-------------------------------------|--------|----|-----|--------------------------|---------------------|
| Emission des demandes d'achat | EX | | | X | X |
| Approbation des demandes d'achat | A | X | | | X |
| Etablissement des commandes | EX | | | X | |
| Autorisation des commandes | A | X | | | |
| Comparaison commande- facture | C | | X | | |
| Réception des marchandises | EX | | | X | X |
| Comparaison BC/BR | C | | X | | |
| Comparaison BC/BL | C | | X | | |
| Comparaison BL/Facture | C | | X | | |
| Imputation comptable | EX | | X | | |
| Bon à payer | AC | | X | | |

| | | | | | |
|---|----|---|---|--|--|
| Enregistrement au journal des achats | EN | | X | | |
| Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels | EX | | X | | |
| Préparation des chèques | EX | | X | | |
| Signature des chèques | AC | X | X | | |
| Enregistrement des décaissements | EN | X | | | |

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

Annexe 3: GUIDE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTE

Nom et prénom :

Fonction :

Service :

Qui est votre chef hiérarchique ?

Quelles sont vos liaisons fonctionnelles ?

| NOM ET PRENOMS | POSTE OCCUPE |
|----------------|--------------|
| | |
| | |

Qui sont vos subordonnés ?

| NOM ET PRENOMS | POSTE OCCUPE |
|----------------|--------------|
| | |
| | |

Avec qui avez-vous des liaisons de collaboration permanente ?

| NOM ET PRENOMS | POSTE OCCUPE |
|----------------|--------------|
| | |

Quelles sont vos liaisons extérieures ?

.....
.....

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 ? Proiciel

.....

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 4: GUIDE 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 : quelle est la forme juridique (société de personne, SA, SARL)

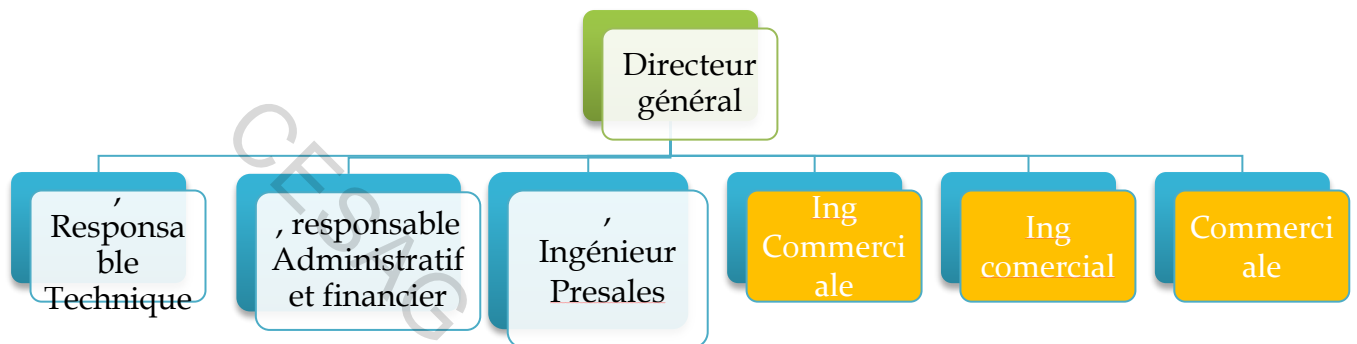
Produit / Service : quels sont les principaux produits et services ? la qualité ? Saisonnier ?

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 une perspective d'avenir optimiste ? Des stratégies ?

ANNEXE 5: ORGANIGRAMME SOCITECH 2018



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BARRY Mamadou (2009), Audit Contrôle Interne, 3ème 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, 1ère 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, 6ème édition, édition Vuibert, Paris, 482 Pages.
19. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 185 Pages.
20. LEMANT Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2èm édition, Dunod, Paris, 279 Pages.
21. MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, (2009), Contrôle interne des risques, 2ème 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, 1ème édition, édition Dunod, Paris, 464 Pages.

25. AQUIN 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, 6ème 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.

Webographie

30. DAMOU 52005, Rôle du Manuel des procédures de gestion financière et comptable, <http://www.sante.gov.ma/presentation/manuelproc.ppt>, consulté le 30 Août 2018 à 18h00).

31. Landry HOUSOUNOU (2015), Mémoire online sur élaboration manuel de procédure administratives, financières et commerciales, <http://www.bibliothèque.cesag.sn>, consulté le 31 Aout 2018 à 16h00