



CESAG Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
(CEE)**

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

**Promotion 29
(2017-2018)**

Mémoire de fin d'Etudes

THEME

**ELABORATION DU MANUEL DE
PROCEDURES COMPTABLES D'UNE
ENTREPRISE DE PRESTATION DE
SERVICE : CAS DU CABINET BELCAD
GROUP**

Présenté par :

M.SILUE NAHOUA NOUFFOU

Dirigé par :

M. SILUE YACOUBA

Professeur à l'ESATIC

AVRIL 2019

DÉDICACE

Nous dédions ce mémoire :

- ❖ A mes très chers parents que le bon Dieu veille sur eux.
- ❖ A ma famille adoptive à Dakar qui n'a ménagé aucun effort pour mon hébergement.
- ❖ A mes frères et sœurs pour leurs soutiens spirituels, moraux et financiers, seul ALLAH pourra les récompenser, et leur accorder une longue vie pour que nous puissions leur témoigner notre gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- ❖ Nous tenons d'abord à remercier ALLAH, le tout puissant qui nous a donné le courage, l'intelligence et la patience tout au long de cette formation.
- ❖ Ensuite, nous remercions monsieur SILUE Yacouba, enseignant chercheur à l'ESATIC (ABIDJAN) qui a bien voulu accepter de nous encadrer pour la réalisation de ce mémoire.
- ❖ Nous tenons aussi à remercier monsieur YEO Dohoba Mamadou DG du cabinet BELCAD GROUP, d'avoir accepté de nous recevoir au sein de sa structure. Et par cette occasion remercier également tout le personnel du cabinet.
- ❖ Nos remerciements s'étendent à la grande famille N'DIAYE à DAKAR, qui nous a accueillie et hébergé durant notre formation, par le canal de monsieur N'DIAYE Alioum, professeur d'EPS (Epreuves Physiques et Sportives) en Côte d'Ivoire.
- ❖ Notre gratitude va à l'endroit de tous mes frères et sœurs pour leurs soutiens, conseils et encouragements.
- ❖ Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité des enseignements donné, particulièrement à madame KANE ROUBA, enseignante chercheur et responsable de programmes au CESAG, pour son soutien, ses orientations et ses conseils.
- ❖ Nous tenons aussi à dire merci à toute la 29 ième promotion du MBA-ACG, pour le climat de fraternité et d'échanges d'expériences durant toute cette formation.
- ❖ Enfin nous tenons à remercier toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce document.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AD	: Assistance de Direction
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
BLCG	: BELCAD GROUP
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
DFE	: Déclaration Fiscale d'Exploitation
DG	: Directeur General
FDFP	: Fonds de Développement pour la Formation Professionnelle
MDP	: Manuel De Procédures
NCC	: Numéro de Compte Contribuable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OEC	: Ordre des Experts Comptables
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau de synthèse des auteurs sur la démarche d'élaboration du manuel de procédures..... 32

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma du modèle d'analyse..... 35
Figure 2 : proposition d'organigramme 40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne	97
Annexe 2 : Guide d'entretien procédures de trésorerie	100
Annexe 3 : Guide d'entretien procédures des achats	102
Annexe 4 : Guide d'entretien procédures des ventes	103
Annexe 5 : Grille de séparation des tâches	105
Annexe 6 : exemple de fiches de tâches	107
Annexe 7 : fiche de facturation	108
Annexe 8 : Reçu de bon de caisse	109

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Dédicace	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES.....	6
CHAPITRE 1 : ETATS DES CONNAISSANCES SUR L'ELABORATION DES PROCEDURES COMPTABLES D'UNE ENTREPRISE	8
I. Cadre conceptuel de l'étude	8
II. Etats de connaissances sur l'élaboration d'un manuel de procédures comptables	17
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CABINET BELCAD GROUP	34
I.Méthodologie de recherche.....	34
II.Présentation du cabinet BELCAD GROUP.....	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLE DU CABINET BELCAD GROUP	42
CHAPITRE 3: DESCRIPTIONS ET RISQUES LIES AUX PROCEDURES EXISTANTES	44
I. Description des procédures existantes	44
II. Identification des risques liés aux procédures existantes du cabinet.....	49
CHAPITRE 4 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES DU CABINET BELCAD GROUP	52
I. Préalables à l'élaboration du manuel de procédures comptables à BELCAD GROUP	52
II.Proposition du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP.....	53
III. Recommandations.....	91
CONCLUSION GENERALE	94
ANNEXES	96
BIBIOGRAPHIE.....	110
TABLE DES MATIERES	113

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans un environnement en perpétuel évolution, la rareté des ressources n'est plus à négliger, les entreprises sont alors confrontées à une rude concurrence, qui devient un facteur sélectif. Ainsi toute entreprise se voulant dynamique et compétitive doit se doter d'un système organisationnel. Ce système établira la hiérarchie et le fonctionnement de l'entreprise, d'ailleurs les auteurs Cavagnol & al (2016 :25) affirment que « L'organisation est caractérisée par un réseau de fonctions et de tâches définies ; ce qui entraîne une division du travail et un système de responsabilités ».

Par ailleurs la plupart des faillites d'entreprises sont liées à une mauvaise organisation. Ce constat paraît judicieux pour permettre aux entreprises de mettre en place un outil de gestion comme le manuel de procédures pour prévenir et détecter les problèmes aussi bien pour l'entreprise que ses partenaires. De plus la mise en place du manuel de procédures est une obligation pour toutes les entreprises de l'espace OHADA conformément aux articles 16 et 17 de l'Acte Uniforme relatif au droit comptable et à l'Information Financière, qui stipule que : « Pour maintenir la continuité dans le temps, de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation, des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

En outre, Les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, sont des acteurs incontournables dans une bataille pour un développement durable. La compétitivité organisationnelle recherchée par les entreprises, source de valeur ajoutée est soutenue par une bonne comptabilité. C'est pourquoi Inamori, Kazuo (2017 :11), estime qu' « Administrer chaque organisation en recourant à un système d'auto- responsabilisation impliquait le recours à une comptabilité propre pour chacune de ces entités ». La comptabilité est un maillon essentiel pour la vie de l'entreprise.

Cependant, il est à déplorer que dans la majeure partie des cas, les observations ou constatations ont démontrées les insuffisances dans l'organisation des entreprises. Dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise BELCAD GROUP nous avons constaté un véritable problème d'organisation comptable, qui engendre :

- un retard dans la saisie des opérations comptables ;
- un non-respect des délais client ;

- un dépôt tardif des déclarations fiscales et sociales ;
- une mauvaise organisation du personnel.

Alors que l'intensité de la concurrence et le libéralisme économique caractérisé par l'ouverture des marchés, constitue une porte ouverte pour la formalisation des procédures des entreprises pour une gestion transparente et efficace qui reflète l'image fidèle de l'entreprise ; L'entreprise BELCAD GROUP comme la plupart des entreprises ne dispose pas de manuel de procédures formel et adapté à ses opérations.

Comme causes à l'origine de ces insuffisances organisationnelles, nous avons :

- le non-respect des horaires de démarrage du service ;
- la non-spécification des tâches du personnel ;
- l'absence d'évaluation du personnel ;
- l'absence de suivi des travaux du personnel ;
- l'absence de formalisation des procédures comptables.

Ainsi ce problème pourrait engendrer des conséquences néfastes pour l'entreprise tel que :

- difficulté d'atteinte des objectifs fixés ;
- perte de temps inutile du personnel ;
- absence de motivation du personnel ;
- absence de rigueur ;
- exécution des tâches selon ces propres convictions.

Comme solutions, nous proposons :

- respecter les horaires de service ;
- spécifier le travail du personnel ;
- évaluer le personnel ;
- faire le suivi des travaux du personnel ;
- Elaborer le manuel de procédures comptables.

La dernière solution qui : consiste à élaborer le manuel de procédures comptables, est celle retenue pour notre étude. L'intérêt de ce choix de solution réside dans sa contribution à la formalisation des étapes de réalisations des activités, en vue d'une amélioration de l'organisation comptable de l'entreprise BELCAD GROUP. En effet, le manuel de procédures que nous proposons pourrait servir de mémoire permanente à l'entreprise. Le manuel de procédures étant un élément fondamental du contrôle interne et participant à la bonne exécution des tâches de l'entreprise, la question qui nous reviens à l'esprit est : « Comment peut-on formaliser les procédures comptables de BELCAD GROUP ? ».

Cela nous amène à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- quelles sont les procédures comptables actuelles de l'entreprise ?
- quels sont les risques liés au processus comptables de l'entreprise ?
- quelles procédures comptables mettre en place au regard des risques identifiés ?
- comment présenter le manuel de procédures de l'entreprise BELCAD GROUP ?

Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre à travers notre thème qui s'intitule : « élaboration du manuel de procédures comptables d'une entreprise de prestation de service : cas du cabinet BELCAD GROUP ».

L'objectif général est : d'élaborer un manuel de procédures comptables pour améliorer le fonctionnement du cabinet BELCAD GROUP. Notre souhait est qu'il puisse servir d'outil de travail afin de mieux organiser le fonctionnement du service comptable du cabinet BELCAD GROUP. Ainsi de cet objectif général découle les objectifs spécifiques suivants :

- décrire les procédures comptables actuelles de l'entreprise BELCAD GROUP ;
- identifier les risques liés au processus comptables de l'entreprise ;
- mettre en place les procédures comptables au regard des risques identifiés ;
- définir une démarche d'élaboration du manuel de procédures comptables pour BELCAD GROUP ;
- élaborer le manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP.

L'intérêt de cette étude se perçoit à trois niveaux à savoir :

-pour l'entreprise, cette étude répond à un double objectif : avoir un outil pédagogique pour un apprentissage plus aisé et un outil opérationnel qui permettra une optimisation et une harmonisation des tâches pour un fonctionnement adéquat.

-pour nous même, elle nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises, connaître l'organisation et le fonctionnement comptable d'une entreprise par la rédaction du manuel de procédure.

-Pour le lecteur : ce document sera pour le lecteur, en plus des travaux déjà réalisés sur ce thème par nos prédécesseurs, une source d'information théorique et pratique sur la conception du manuel de procédures comptables.

Notre étude se limitera uniquement aux aspects comptables de l'entreprise, sans toutefois atteindre les autres aspects de l'entreprise.

Dans la première partie, intitulée cadre théorique et méthodologique de l'élaboration du manuel de procédures comptables. Nous aurons deux chapitres, dans le premier chapitre nous allons définir les concepts clés permettant de mieux comprendre notre thème, puis faire un état de connaissance sur l'élaboration d'un manuel de procédures comptables. Dans le deuxième chapitre l'accent sera mis sur la méthodologie utilisée, et la présentation de l'entité. La seconde partie sera réservée au cadre pratique de l'élaboration du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP. Cette partie sera scindée également, en deux chapitres. Le premier chapitre fera l'objet de la description des procédures comptables du cabinet et l'identification des risques liés à ces procédures. Dans le second chapitre nous proposerons au regard des risques identifiés, un manuel de procédures comptables pour le cabinet BELCAD GROUP, suivi de recommandations.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION
D'UN MANUEL DE PROCEDURES
COMPTABLES**

La crise financière des années 2000 a contribué à installer un climat de méfiance dans la gestion des entreprises, ainsi la prudence et la prévoyance demeurent des caractéristiques très importantes pour leurs pérennisations.

En effet la qualité et la fiabilité de l'information financière doivent permettre à l'entreprise de prendre des précautions en vue d'une prise de décision stratégique pour son fonctionnement. Cette prise de décision stratégique ne peut être possible qu'en présence d'un système de contrôle de l'entreprise.

Le manuel de procédure, outil opérationnel et pédagogique permet une amélioration de la maîtrise des activités, une amélioration de la communication dans la structure et participe à la réduction des risques liés aux incertitudes. De plus, le manuel de procédure permet de responsabiliser les acteurs. Sa mise en place concourt à la formalisation des tâches de l'entreprise d'où sa contribution au renforcement du contrôle interne de l'entreprise. Noiro, Philippe & al (2009 :4), affirment que « Le contrôle interne a pour fonction principale de mettre en place l'ensemble des dispositions, afin de rendre les risques acceptables pour l'entreprise ». Un système de contrôle interne efficace exige la connaissance de l'environnement interne de l'entreprise, car le contrôle interne est le premier instrument de protection des entreprises contre les risques.

La première partie de notre étude consacrée au cadre théorique et méthodologique sera scindée en deux chapitres. Le premier chapitre définira les concepts essentiels pouvant permettre de mieux comprendre le thème de notre étude, et fera un état de connaissance sur l'élaboration du manuel de procédures comptables. Le second chapitre mettra l'accent sur la méthodologie utilisée et présentera l'entreprise.

CHAPITRE 1 : ETATS DES CONNAISSANCES SUR L'ELABORATION DES PROCEDURES COMPTABLES D'UNE ENTREPRISE

Ce premier chapitre permettra de définir les notions clés, afin de mieux appréhender notre étude.

I. Cadre conceptuel de l'étude

Cette partie permettra de définir d'abord les notions de contrôle interne et ensuite celles de manuel de procédures.

1.1. Notion de contrôle interne

Selon Bernard, Frédéric & al (2019 :22), « manager une organisation suppose évidemment d'en connaître le fonctionnement. C'est pourquoi le Contrôle Interne repose d'une part sur une analyse indispensable des activités de cette organisation et d'autre part sur l'existence de normes et de standard communs à cette organisation pour que chacun des membres de cette organisation tienne le même langage ».

En effet le contrôle interne n'est pas un processus séquentiel, mais un processus dynamique et intégré. Depuis sa création plusieurs définitions ont été données et améliorées en fonction des changements constatés. Pour mieux comprendre la notion de contrôle interne nous allons le définir, donner son objectif pour enfin parvenir à ces composantes.

1.1.1. Définition du contrôle interne

L'ordre des experts comptables (OEC) définissait en 1977, le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Extrait de l'œuvre de Cordel, Frédéric & al (2013 :16).

Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants

et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✓ la fiabilité des informations financières ;
- ✓ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Ces définitions citées nous renvoient à l'idée d'assurance, de sécurisation des activités de l'entreprise et du respect des règles établi par la direction et le conseil d'administration en vue d'une atteinte des objectifs attendus.

Par ailleurs selon Cohen et Alain-Gérard (2012 :50) « Le contrôle interne est l'ensemble des moyens (de toute nature) mis en œuvre par la gestion (le management) pour réaliser plus sûrement ses objectifs et maîtriser (ou contrôler) les risques ». Cette définition va au-delà en y ajoutant la maîtrise des risques par l'entreprise.

De part ces définitions nous retenons que la présence du contrôle interne au sein de l'entreprise constitue un gage de sécurité pour le patrimoine de l'entité, et contribue au bon déroulement de ces activités.

Le contrôle interne ne peut éliminer le risque, comme l'affirme Bernard, Frédéric & al (2013 :23), « Le contrôle interne est un des moyens de réduire l'exposition aux risques ». Il permet seulement de réduire le risque et de donner à l'entreprise une assurance raisonnable quant à l'exécution des tâches quotidiennes, et à l'atteinte des objectifs fixés.

1.1.2. Les principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle, ont été définis en France par le congrès de l'OEC de 1977 ; il s'agit de l'organisation, de l'intégration ; de la performance, de l'universalité ; de l'indépendance, de l'information, de l'harmonie.

a) Le principe d'organisation et de séparation des fonctions

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être préalablement :

-adaptée et adaptable ;

-vérifiable ;

-formalisée.

Et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, à définir les responsabilités des hommes (organigramme), à déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instructions, est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

-les fonctions de décisions (opérationnelles) ;

-les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;

-les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;

-les fonctions de contrôle.

Ou même simplement deux d'entre elles. Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

b) Le principe d'intégration ou auto-contrôle

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto-contrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements « émanent de sources différentes ou d'éléments identiques traités par voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques s'opèrent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, Mais ils s'effectuent par un autre agent afin de mieux vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçu et total des bordereaux de remise en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que peut se faire, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clés de contrôle).

c) Le principe de permanence

La mise en place de l'organigramme de l'entreprise et de son système de régulation.

Le contrôle interne suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

d) Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit ; personne n'est exclue du contrôle par quelques considérations que ce soit : il n'y a ni privilège, ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

e) Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle sont à atteindre indépendamment des méthodes, des procédés et moyens de l'entreprise. En particulier l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

f) Le principe d'information et de qualité du personnel

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'unité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

La qualité du personnel ne doit pas fragiliser les procédures, c'est-à-dire l'information. Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne.

Une personne qui a des fonctions de supervision, ne doit pas partir en congés en même temps que ses subalternes, de manière à pouvoir contrôler de façon appropriée les intérimaires. De même, une forte rotation du personnel doit être compensée par une pérennité du personnel d'encadrement.

Une bonne protection repose sur la mobilité du personnel, quel que soit son rang hiérarchique. Les hommes soi-disant indispensables et de toute confiance, sont toujours exposés au risque, au fil des ans, d'adapter leur moralité au montant des sommes d'argent qu'ils gèrent.

g) Le principe d'harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, dans la petite entreprise, le contrôle interne connaît les limites inhérentes à la dimension, notamment pour ce qui concerne la mise en œuvre généralisée du principe de séparation des fonctions. Mais il ne faut pas ignorer que cette lacune se trouve en partie compensée par la connaissance des hommes et des activités possédées par le chef d'entreprise qui est un des éléments essentiels du contrôle interne.

1.1.3. L'objectif du contrôle interne

Le contrôle interne est un outil de la performance et du bon fonctionnement de l'entreprise.

Selon Pigé et Benoît (2017 :13), « Le contrôle interne vise à canaliser l'expression des intentions pour que le résultat collectif des diverses actions individuelles converge vers l'intention initiale ». Et cette intention initiale est la préservation de l'image de l'entreprise, la sauvegarde du patrimoine, le respect des directives interne des procédures statuts et règlements interne.

En effet, la définition du contrôle interne du COSO ci-dessus énumère les objectifs du contrôle interne qui sont : la réalisation et optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Les auteurs Naciri et Ahmed, conformément à la définition du contrôle interne donné par le COSO en 2005, affirment que les objectifs du contrôle interne sont : l'efficacité de

l'organisation ; la fiabilité de son système d'information ; le respect des règles et des lois en vigueur.

Au vu de ces objectifs cités le contrôle interne apparaît donc indispensable pour l'entreprise. Jacques Renard, pense qu'un contrôle interne efficace et cohérent doit permettre de veiller à :

- ✓ la fiabilité et à l'intégrité des informations financières et opérationnelles : qui sous-tend des informations crédibles et actualisées pour une meilleure prise de décision ;
- ✓ l'efficacité et l'efficience des opérations : les opérations réalisées permettent l'optimisation des tâches et contribuent à l'atteinte des objectifs ;
- ✓ le respect des lois, règlements et contrats : pour être en phase avec les parties prenantes et les règles et obligations en vigueur ;
- ✓ la protection du patrimoine : permettre la sauvegarde des informations, des actifs et des biens de l'entreprise.

Ainsi pour une veille efficace et efficiente le contrôle interne est constitué de plusieurs composantes.

1.1.4. Les composantes du contrôle interne

Le COSO classe en 5 composantes les dispositifs qu'un organisme doit définir et mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ses activités, ce sont : l'environnement de contrôle ; l'évaluation des risques ; l'activité de contrôle ; l'information et la communication ; et le pilotage.

Un environnement interne favorable à la maîtrise des risques. Il repose notamment sur :

- ✓ une implication des responsables en termes d'intégrité et d'éthique ;
- ✓ le pilotage des activités ;
- ✓ une organisation appropriée (les différentes instances de gouvernance remplissent pleinement leur rôle) ;
- ✓ une définition claire des responsabilités et des pouvoirs ;
- ✓ des procédures formalisées et diffusées ;
- ✓ la mobilisation des compétences.

Une évaluation des risques. Celle-ci comprend deux temps :

- ✓ l'identification des risques sur la base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités ;
- ✓ la hiérarchisation de ces risques en fonction de leur impact en termes d'enjeux pour l'organisme.

Les activités de contrôle : constitués de dispositifs mis en place pour maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés

- ✓ Les dispositifs doivent être proportionnés aux enjeux,
- ✓ ils peuvent être transverses à l'organisme, pour faire face à des risques généraux ou propres à une activité,
- ✓ ils sont de natures diverses : mise en place d'une procédure, d'une méthode, action de contrôle mutuel ou de supervision...

La maîtrise de l'information et de la communication. Elle recouvre :

- ✓ la qualité de l'information (contenu, délais de disponibilité, mise à jour, exactitude, accessibilité) nécessaire au contrôle interne,
- ✓ la qualité des systèmes d'information, stratégiques et intégrés aux opérations,
- ✓ la définition des règles et modalités de communication interne (implication du secrétaire général en matière de contrôle interne, bonne connaissance du dispositif de contrôle interne par les agents),
- ✓ la communication externe (information à l'extérieur de l'organisme sur la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne).

Le pilotage du contrôle interne. Il repose sur :

- ✓ l'appropriation du contrôle interne par chaque responsable qui doit le conduire à définir, mettre en place, piloter les dispositifs de maîtrise des risques dans son périmètre de responsabilité ;
- ✓ une sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne (maîtrise des activités) et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en œuvre, de façon à permettre cette appropriation ;

- ✓ des processus d'actualisation (mise à jour) permanents des dispositifs de contrôle interne ;
- ✓ des dispositifs d'évaluation (internes continus et externes ponctuels, notamment par l'audit interne).

1.2.Manuel de procédures

Le manuel de procédures est un instrument du contrôle interne, un outil de gestion, et oriente le personnel de l'entreprise sur les différents processus de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi nous allons définir le manuel de procédures, donner son objectif et sa fonction.

1.2.1. Définition du manuel de procédures

Le manuel de procédures est un document interne à toute entreprise, renfermant le mode d'exécution individuelle ou collective des différentes tâches dont pourrais user une entreprise. C'est un document qui explique de façon claire tous les processus d'une opération jusqu'à sa réalisation. Selon le Dr. Lasseni 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 de 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) ; les lieux de réalisation (où) ; le mode d'exécution (comment).

Le manuel de procédure est une documentation descriptive qui permet une meilleure compréhension de l'organisation et de son système de gestion d'une part et d'assurer une conduite efficiente des activités organisationnelle et opérationnelle d'autre part, il formalise les principales procédures de gestion administrative, comptables et financières. Le manuel de procédure est un guide opératoire qui indique le traitement des opérations de l'entreprise.

Selon Masselin, Jean-Luc & al...(2014 :58), « Ils ont pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie ».

Par ces définitions nous retenons que le manuel de procédures est un document interne à toute entreprise, renfermant le mode d'exécution individuelle ou collective des différentes tâches dont pourrait user une entreprise. C'est un document qui explique de façon claire tous les processus d'une opération jusqu'à sa réalisation.

1.2.2. Objectif du manuel de procédures

Le manuel de procédures est une preuve formelle des procédures du contrôle interne, ces objectifs demeurent les mêmes que ceux du contrôle interne qui sont :

la protection et la sauvegarde du patrimoine ; la qualité de l'information ; l'application des instructions de la direction ; l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise afin d'en assurer la pérennité.

Ainsi le manuel de procédures explique les modalités d'application des différentes procédures suivant les activités ou cycles de l'entreprise, il assure l'harmonisation des tâches par l'uniformité des modalités d'exécution 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 culture des opérationnels .

En outre, il renforce l'application des procédures de contrôle interne : ce qui permet la sauvegarde des actifs de l'entreprise ; il forme le personnel et favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail.

1.2.3. Fonctions du manuel de procédures

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

-un outil de gestion : comme outil de gestion, il définit le schéma d'exécution des activités en codifiant les actes et tâches de chaque intervenant. Il aide à la compréhension et

l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens de l'entreprise ;

-un outil de planification : le manuel de procédures fournit les normes de l'utilisation et de l'affectation des biens 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 nouvelles recrues ou promues et pour tous les intérimaires qui y trouvent la réponse aux questions qu'elles se posent. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures. (NGUYEN Hong Thai). 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.

II. Etats de connaissances sur l'élaboration d'un manuel de procédures comptables

Dans cette partie l'accent sera mis sur les procédures comptables et l'élaboration du manuel de procédures.

2.1. Procédures comptables

Les procédures comptables sont un ensemble de règles édictées au sein d'une entreprise et permettant de gérer la comptabilité de façon claire et précise dans le but de pouvoir situer les

responsabilités et d'éviter les éventuelles malversations. Ainsi elles permettent de savoir qui fait quoi, où, quand et comment le fait -il ?

2.1.1. Procédures de trésorerie

Selon Diaby et Mohamed (2016 :9) « La trésorerie est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise », Ainsi la trésorerie « c'est l'argent dont vous disposez en banque, en caisse ou en placements à court terme et que vous pouvez utiliser rapidement » Guillermic et Philippe (2015 :71).

La procédure de trésorerie est constituée des procédures d'encaissement ou de décaissement réalisées par la banque ou la caisse.

2.1.1.1. Les procédures d'encaissement

Elles regroupent toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs, ...) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Ainsi nous avons comme sous procédures : les encaissements en espèces et les encaissements par chèque.

✓ Encaissements en espèces

Selon AHOUANGANSI, nous pouvons affirmer que les tâches relatives à cette sous procédure sont les suivantes : la réception du client par le caissier ; la vérification des éléments de la facture ; la réception et vérification des espèces ; le comptage des espèces

reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ; le marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ; la remise de la facture ou du reçu au client ; la rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièces justificatives ; le rangement des espèces dans un coffre-fort dont aucune autre personne ne détient le code ; la séparation de la caisse recette et celle des dépenses ; le remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au courrier pour versement ; la présentation des justificatifs de versement effectués par le coursier au responsable.

Encaissements par la banque

Cette sous procédure regroupe les tâches suivantes : la réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative 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 banques , présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al.).

2.1.1.2. Procédures de décaissement

Cette procédure reprend toutes les activités de règlement en espèces ou par la banque. Elle est composée de deux sous procédure à savoir : le décaissement en espèces et le décaissement par la banque

✓ Le décaissement en espèces

Selon BARRY et AHOANGANSI, cette procédure regroupe les opérations suivantes :

- Séparation des taches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- Séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- Plafonner la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;
- Le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- Les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;

- Sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées des originales de pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

✓ Décaissement par la banque

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.) ; (BARRY,) (AHOUANGANSI).

2.1.1.3. La caisse et les procédures de décaissement et encaissement

-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, une dépense est qualifiée d'éligible ou valable lorsqu'elle répond aux conditions ci-après :

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

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

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

2.1.2. Procédures Achat / Vente

Cette partie sera consacrée aux procédures d'achat et de vente. Nous allons présenter en premier le cycle achat fournisseurs et ensuite le cycle vente clients.

2.1.2.1. Présentation du cycle achat /fournisseurs

Selon Wajnszok, & al... (2014 : X1) « Une stratégie Achats « réussie » est un facteur clé de succès de l'entreprise qui la porte, un élément différenciant et un critère de compétitivité incontournable ».

2.1.2.1.1. Définition de la fonction achat

« Les achats constituent un coût et entraînent un appauvrissement. Ils augmentent les dettes envers les fournisseurs ou diminuent les disponibilités » Grandguillot & al... (2004 :21) ; Cependant les achats désignent une fonction dans l'entreprise qui a pour vocation d'acquérir

tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité commerciale dans les meilleures conditions de compétitivité.

Selon Alleaume et Alain (2013 :6) « La fonction achats contribue à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise par la sélection et la mise en œuvre de relations durables avec les fournisseurs les plus compétitifs du marché ».

2.1.2.1.2. Méthodes d'achats

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 et BOUQUIN, 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, ainsi l'organisation du service achat contribuerait au bon fonctionnement de l'entreprise.

- Achats directs

Selon BRUEL, 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, 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, l'appel d'offres a pour but d'obtenir le meilleur prix grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace.

2.1.2.1.3. Procédures d'achats

- la budgétisation des dépenses

Selon BARRY, la fonction regroupe toutes les opérations liées à la prévision des dépenses et leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.

Elle est traditionnellement exercée par le service de contrôle de gestion ou à défaut la Direction Financière.

-expression interne des besoins

Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers, matières et fournitures. Cette expression est matérialisée généralement par une demande d'achat ou une demande d'approvisionnement. Cette dernière qui doit être établie en nombre suffisant d'exemplaires, a pour intérêt de permettre un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction de l'approvisionnement (SAMBE)

- sélection des fournisseurs

Cette fonction regroupe toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre en général) des fournisseurs. Cette fonction est généralement exercée conjointement par le service des achats et la Direction Générale de la société. Elle implique même des organes de contrôle externe associés à la procédure d'appel et à la sélection des fournisseurs. Pour obtenir l'assurance que les approvisionnements sont effectués auprès des fournisseurs pratiquant les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai de livraison, et éventuellement de service après-vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs soit faite et que, dans la mesure du possible, soit tenue une banque de données relatives aux produits les plus importants et à leurs fournisseurs les plus compétitifs (BARRY et SAMBE).

-passation de la commande

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

-Réception des livraisons

La réception des biens livrés regroupe toutes les opérations de contrôle des quantités et de la qualité des articles ou services livrés par le fournisseur. Pour SAMBE et DIALLO, 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 prénuméroté doit être établi en plusieurs exemplaires. Le bon de réception est daté, signé et doit indiquer le cas échéant s'il s'agit ou non d'une livraison partielle. SAMBE et DIALLO, 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.

2.1.2.2. Présentation du cycle vente / client

Le cycle de vente est l'un des plus important. Sources de valeur ajoutée pour l'entreprise, il correspond à l'ensemble du processus allant de la prise de 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 ou le règlement ;
- la comptabilisation.

Ces différentes étapes sont celles utilisées à titre principale par l'entreprise pour la fluidité de ces ventes et pour l'obtention d'un revenu

2.1.2.2.1. Les services intervenants

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

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

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

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

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

-Les commandes

Généralement les commandes parviennent à l'entreprise par trois moyens, soit :

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

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

Nom et adresse du client ; 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 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'accusée de réception de la commande, le document est classé dans le dossier des commandes livrées.

- Les règlements

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

- Les avoirs – clients

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

- 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 mouvementer 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 d'information 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.

2.2. Elaboration du manuel de procédures

L'élaboration du manuel de procédures permettra à l'entité d'avoir une visibilité et une transparence dans le déroulement de ses activités, ainsi cette partie sera décrite en trois étapes : les composantes du manuel de procédures, l'architecture du manuel et la démarche d'élaboration du manuel de procédures ;

2.2.1. Les composantes du manuel de procédures

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

2.2.2. L'architecture du manuel de procédures

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

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

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

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

Selon HENRY et DAVERAT, 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 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, les diagrammes de flux et une fiche descriptive des tâches.
- Dans la troisième partie, on y trouve des 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.

2.2.3. Supports de présentation

Comme supports de représentation, nous avons :

-La fiche de tâches : pour HENRY Alain et 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. Elle facilite 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.

- Le diagramme de circuit ou flow chart : elle donne une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. Il regroupe :

Les acteurs concernés, L'élément déclenchant, Les principales étapes, Les documents circulants, 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.

2.2.4. Démarche d'élaboration du manuel de procédures

Rédiger les procédures n'est rien d'autre qu'adapter la norme à la réalité de l'entreprise :

Selon NGUYEN, l'élaboration du manuel de procédure se présente en quatre étapes contrairement à Henry & al dont la démarche comporte six étapes. Pour Nguyễn les différentes étapes d'élaboration du manuel de procédure sont :

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

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

Exemple : Tableau 1 de synthèse des auteurs sur la démarche d'élaboration du manuel de procédures.

Phases	Etapes	Henry & al (2001 :78-94)	Berger & al (2007 : 70-72)	Nguyên (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	Rédaction des procédures	X	X	X
	Validation des procédures et du manuel	X	X	X
	Diffusion du manuel	X	X	X
Suivi	Suivi de la mise en œuvre des recommandations	X		X

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

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

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre à permit de mieux comprendre les notions de contrôle interne et de manuel de procédures, puis de cerner de façon général les procédures comptables et l'élaboration du manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CABINET BELCAD GROUP

Ce chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche et à la présentation du cabinet BELCAD GROUP.

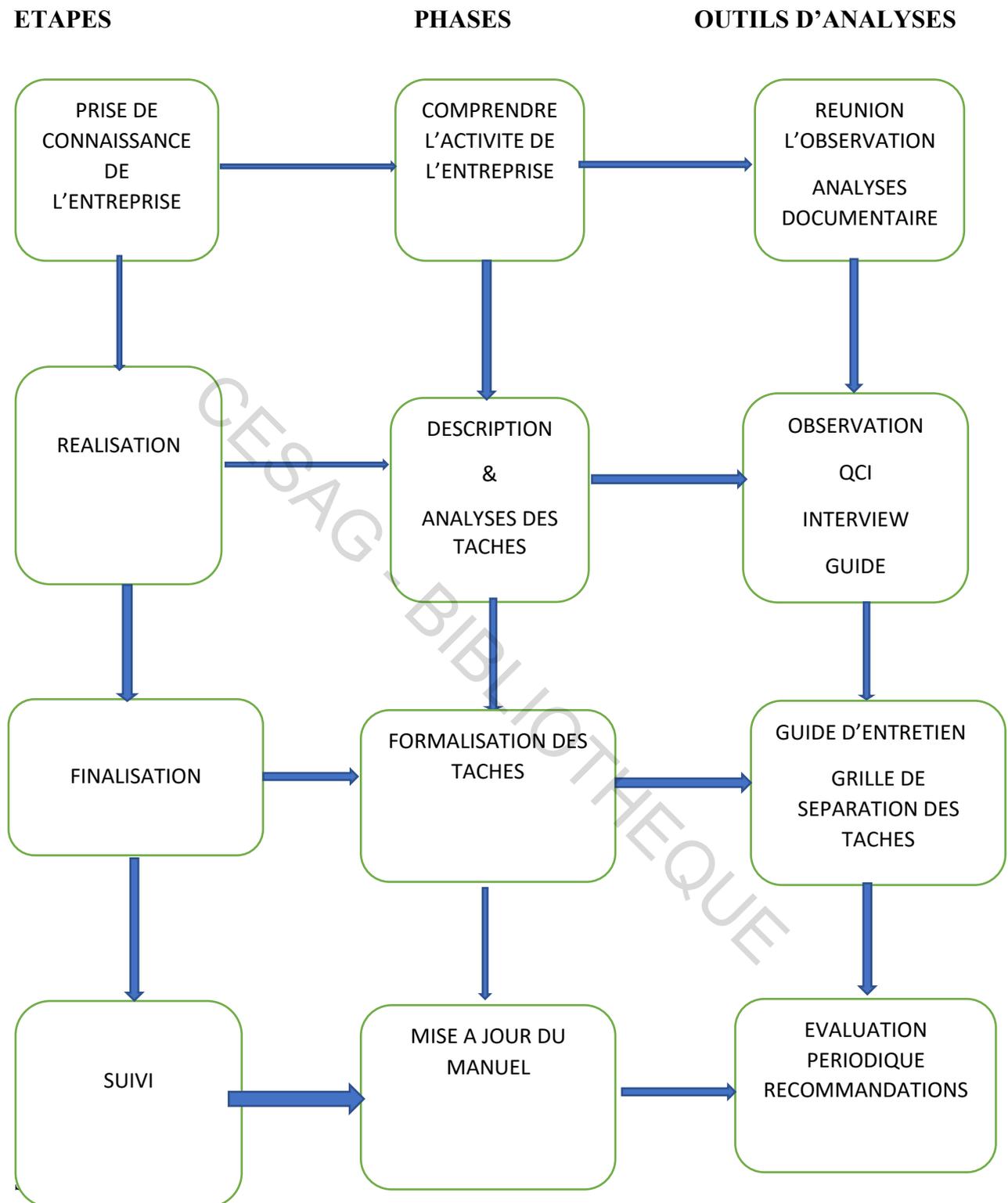
I.Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche consistera à montrer la démarche utilisée afin d'aboutir à notre question de recherche. Ainsi elle débutera par la présentation du modèle d'analyse, suivi des outils de collecte de données et enfin les outils d'analyses de données.

1.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse proposé décrit les étapes à suivre pour l'élaboration du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP, le modèle réalisé suivra la démarche suivante :

Figure 1 : Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

1.1.1. La prise de connaissance

Selon Collectif (2005 : 6) «une évaluation doit d'abord commencer par une prise de connaissance générale de l'entreprise et de son contexte ». C'est ainsi que cette étape nous permettra de comprendre l'activité que fait l'entreprise à travers les réunions organisées par la direction, et l'observation. Les analyses documentaires nous permettront de comprendre la structure et le fonctionnement de l'entité.

1.1.2. La réalisation

C'est l'étape de la description des tâches par le personnel de l'entité, elle nous permettra de :

Vérifier l'efficacité du contrôle interne à travers l'interview, et le questionnaire de contrôle interne.

1.1.3. La finalisation

C'est l'étape de la restitution du manuel de procédures après les différents entretiens avec le personnel de l'entreprise. Elle consistera aux tâches effectuées par le personnel.

1.1.4. Le suivi

C'est l'étape de vérification de l'application des procédures écrite.

1.2. Outils de collecte de données

Les outils de collectes de données consistent à recueillir toutes les informations susceptibles de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Ces collectes se feront auprès du personnel concerné à travers l'observation, l'interview et l'analyse documentaire.

1.2.1. L'observation

C'est une technique de collecte d'information qui se fait de façon physique, elle permettra de constater la tâche exécutée par le personnel. Selon Menye Nga (2018 : 28) « l'observation sert davantage à décrire le comportement qu'à l'expliquer ». Elle pourrait être qualifiée de méthode de terrain. A travers cette technique, nous pourrions avoir une quantité d'information qui nous permettra de déterminer le rôle de chaque personne dans le processus de comptabilisation.

1.2.2. L'interview

L'interview est l'échange réalisé avec une ou plusieurs personnes afin d'en tirer des informations sur un fait, l'interview donnera la possibilité d'entendre de vive voix les actions quotidiennes et les étapes suivies par les différents acteurs pour l'exécution des tâches, C'est pourquoi Sauvé et Claude (2009 :15) affirment que « l'interview est une parole vivante, parce que concrète ». Cette méthode est fondamentale dans la collecte des preuves. Ainsi nous allons interviewer le DG, l'assistance de direction et le comptable, qui nous donnerons des informations sur leur rôle dans le processus de comptabilisation.

1.2.3. L'analyse documentaire

Cette technique consistera à consulter et à exploiter tous les documents pouvant permettre d'avoir des informations sur l'entreprise. Il nous permettra d'avoir une confirmation sur les informations recueillies auprès du personnel de l'entreprise.

1.3. Les outils d'analyse de données

Ces outils ont pour rôle de confirmer l'exactitude des faits à travers le questionnaire de contrôle interne, le guide d'entretien et la grille de séparation des tâches. Nous avons choisi trois outils pour analysées nos données.

1.3.1. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne nous permettra de vérifier la fiabilité du système de contrôle interne de l'entreprise.

1.3.2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien nous permettra de répondre à la question de savoir qui fait quoi, quand le fait il et comment le fait-il. A vérifier également l'exactitude des faits révélés à ceux observés.

1.3.3. Guide de séparation des tâches

Ce guide de séparation de tâches est une mesure de prudence qui permet de sécuriser le patrimoine de l'entreprise en évitant la fraude, les détournements et permet de voir si les tâches sont véritablement spécifiées.

II. Présentation du cabinet BELCAD GROUP

Avant toute analyse ou évaluation d'une quelconque entreprise, la connaissance de son environnement paraît primordiale. Ce point présentera le cabinet BELCAD GROUP, retraçant l'historique, le statut juridique, les missions, les objectifs, l'activité et le fonctionnement du cabinet BELCAD GROUP.

1.2. Historique et forme juridique

La présentation du cabinet BELCAD GROUP débutera par son historique et son statut juridique

1.2.1. Historique

BELCAD GROUP, signifie le cadre propice pour les affaires. Il a été créé en Décembre 2014 par M. YEO Dohoba Mamadou qui en est le Directeur Général (DG). L'idée qui a suscité la création de BELCAD GROUP, réside dans une envie de mettre en place une multinationale puissante et forte dans un environnement paisible de confiance et de partage d'affaires. M. YEO, DG de BELCAD GROUP, considérant que son expérience de plus de cinq ans riche et variée dans le domaine de l'assistance aux entreprises, accompagnée des efforts d'imagination peuvent aider à inverser la tendance de mauvaise gestion des entreprises en général et des PME -PMI en particulier par leur suivi quotidien.

1.2.2. Forme juridique

BELCAD GROUP est connu sous le sigle de BLCG étant une Sarl au capital de 3500 000 FCFA et enregistré sous le numéro de compte contribuable (NCC) 1507263 F.

Les apports pour la création de l'entreprise ont été fait par l'unique associé Mr. YEO Dohoba Mamadou. BLCG est localisé à Abidjan (Côte d'Ivoire) précisément au deux plateaux vallon (sur l'immeuble chez Paul) sous l'adresse 10 BP.3250 ABJ 10.

1.2.3. Missions et objectifs

Le cabinet BLCG Sarl s'est assigné plusieurs missions axées sur le développement des PME-PMI et des micros entreprises à travers une assistance en gestion. A ce titre, son action est similaire à celle d'un organisme de contrôle en gestion. Cette action consiste à concevoir et à mettre en œuvre des programmes appropriés et adaptés au système de gestion des PME-PMI.

Il s'agit principalement :

- D'accompagner ou d'assister les promoteurs au niveau de la gestion (comptable, commercial, marketing, ressources humaines et informatiques.) ;
- Aider au perfectionnement du niveau d'expérience des employés à travers des formations spécialisés, adaptées à leurs domaines d'activité ;
- Accroître les performances des entreprises et les accompagner dans leur réforme notamment par le renforcement du leadership, des capacités managériales de leur dirigeant, par des prestations, des conseils pratiques en gestion d'entreprise.

Le cabinet c'est fixé comme objectif le maintien de la continuité des activités de ces entreprises partenaires tout en contribuant au développement de celles-ci.

1.3. Activité et fonctionnement du cabinet

Cette étape présentera toutes les activités du cabinet suivie du mode de fonctionnement du cabinet.

1.3.1. Activité du cabinet

Ces activités sont particulièrement basées sur :

- l'assistance (comptable, fiscale et juridique) et le conseil en gestion ;
- signature de convention ou de contrat avec des partenaires internationaux dans les domaines de : l'agriculture, la technologie, l'urbanisme et l'architecture ;
- la formation spécialisée : la formation FDFP et la formation directe : Elle concerne tous les niveaux quel que soit le domaine d'activité.

1.3.2. Fonctionnement du cabinet

Le cabinet fonctionne grâce à deux organes : l'organe de décision et l'organe d'exécution.

- L'organe de décision

C'est l'organe chargé de la prise de décision au sein du cabinet. Il est dirigé par le DG, qui intervient en tant que dirigeant et coordinateur des différentes activités.

Son rôle consiste à la planification, à la mise en œuvre, l'exécution et au contrôle des tâches effectuées par le personnel du cabinet.

- L'organe d'exécution

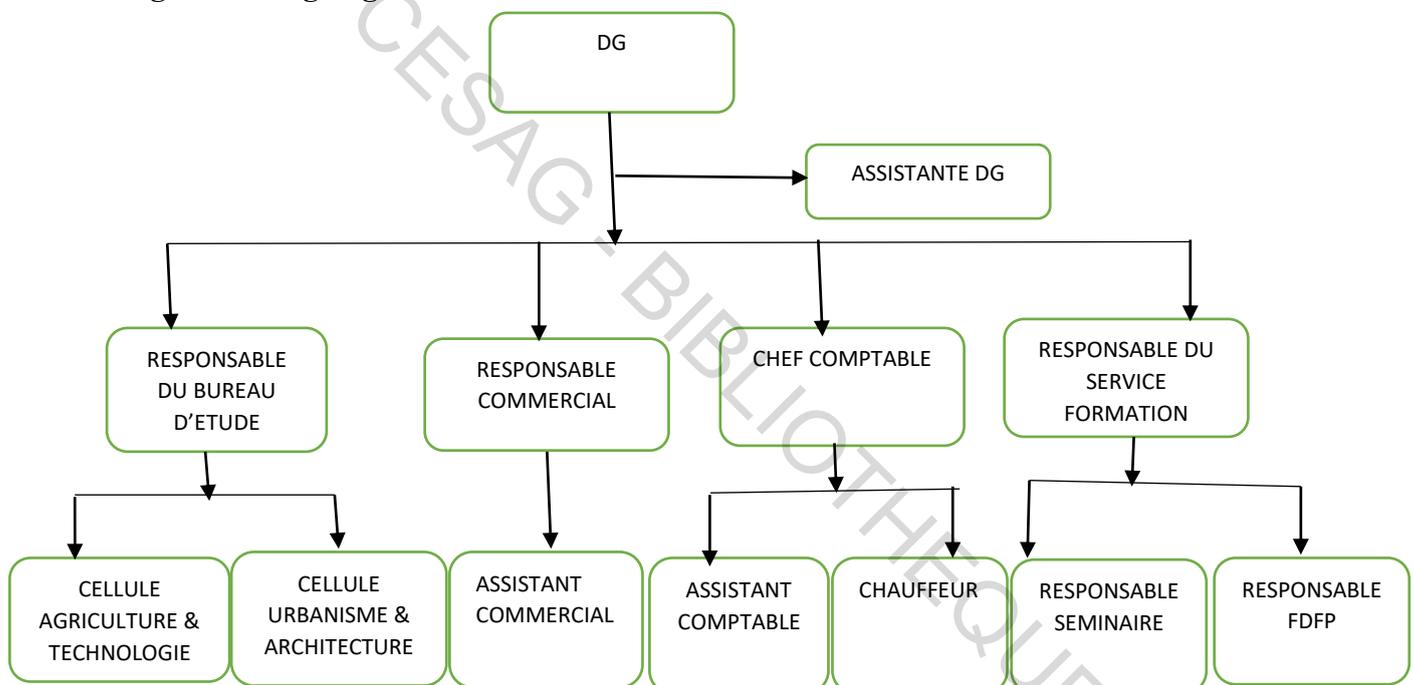
C'est l'organe chargé de réaliser les tâches confiées par le DG,

Elle est constituée des services sous sa responsabilité c'est-à-dire :

- l'assistante de direction (AD) : aide le DG dans sa tâche ;
- le commerciale : chargé de faire la publicité de l'entreprise et de la recherche de nouveau client pour le cabinet ;
- les comptables : s'occupent de la bonne tenue de la comptabilité des clients, font les différentes déclarations fiscale et sociale et participe au bon fonctionnement de l'entreprise cliente.

- Organigramme du cabinet

Figure 2 : Organigramme



Source : nous même

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Au terme de ce chapitre, nous avons pu appréhender une approche méthodologique qui permettra de réaliser un manuel de procédures comptables cohérent et adapté aux réalités du cabinet BELCAD GROUP. Et la présentation du cabinet BELCAD GROUP a permis de connaître son mode de fonctionnement, qui facilitera dans notre deuxième partie la description, l'analyse et l'évaluation des procédures existantes au sein du cabinet BELCAD GROUP.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Il ressort de cette première partie que pour qu'une entreprise soit mieux organisée dans son fonctionnement et être en règle avec la législation en vigueur, elle doit formaliser ces procédures. Et ce travail ne peut être possible qu'en présence d'un contrôle interne efficace.

Par ailleurs, cette première partie, nous a permis grâce à la revue de la littérature de comprendre le fonctionnement des procédures comptables et de savoir comment mettre en place un manuel de procédures.

Enfin, nous avons terminé cette première partie en présentant le cabinet BELCAD GROUP et en décrivant la méthodologie de recherche utilisée pour mieux aborder la phase pratique de notre étude.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ELABORATION DU MANUEL DE
PROCEDURES COMPTABLE DU CABINET
BELCAD GROUP**

La première partie a permis de définir les différents concepts de notre thème et de présenter notre modèle d'analyse qui servira dans cette deuxième partie de notre étude à l'élaboration du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP.

Ainsi cette partie sera structurée de la manière suivante à savoir :

- premièrement la description et l'identification des risques liés aux procédures existantes ;
- deuxièmement l'élaboration du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP suivi des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3: DESCRIPTIONS ET RISQUES LIES AUX PROCEDURES EXISTANTES

Le présent chapitre est consacré à la description, et à l'identification des risques liés aux procédures existantes du cabinet BELCAD GROUP. Il est à noter qu'il n'existait pas de manuel de procédures comptables formalisé au sein du cabinet pendant notre séjour. Ainsi décrivons dans un premier temps les procédures comptables existantes au sein du cabinet et par la suite identifions les risques liés à ces procédures.

I. Description des procédures existantes

La description des procédures est effectuée grâce au découpage de l'entreprise par cycles d'activités. Ainsi trois cycles d'activités ont été retenus : le cycle de la trésorerie, le cycle des achats et le cycle des ventes. La description des procédures existantes a été effectuée à la suite d'entretiens avec le Directeur Général, l'Assistante de Direction, et le comptable.

1.1. Les procédures du cycle gestion de la trésorerie

Au cours de notre entretien nous avons pu constater trois procédures existantes au niveau de la trésorerie : les procédures d'approvisionnement de la caisse ; les procédures de décaissement ; les procédures d'encaissement.

1.1.1. Les procédures d'approvisionnement de la caisse

Les ressources financières du cabinet BELCAD GROUP sont déposées auprès de la BSIC Banque. L'assistante de direction (AD) est chargée de gérer la caisse. Le montant plafond en caisse est de 30 000 FCFA.

Lorsque le niveau de la caisse devient insuffisant pour assurer les dépenses quotidiennes, l'AD :

- fait l'état des dépenses à effectuer et le transmet au Directeur général. S'il l'approuve, il établit le chèque au nom de l'AD.

-se rend à la banque pour le retrait des fonds. A son retour elle informe verbalement le Directeur Général du retrait effectué.

- range la souche de chèque dans le classeur banque qu'elle remettra au comptable pour la comptabilisation.

NB : l'assistante de direction détient les classeurs (achats, ventes, et banques (versement, remise, retrait)) pour le classement de toutes les opérations effectuées.

1.1.2. Les procédures de décaissement

Les décaissements à effectuer par le cabinet BELCAD GROUP se font en espèces lorsque les montants à décaisser n'excèdent pas celui de la caisse, dans le cas contraire les décaissements se font par chèques.

✓ Les décaissements en espèces

Les décaissements quotidiens en espèces du cabinet sont conditionnés par le montant disponible en caisse. Lorsqu'une dépense doit être réalisée :

- l'AD s'assure de la véracité de la dépense c'est-à-dire qu'elle contribue au fonctionnement de l'entreprise et ayant une justificative nécessaire pour permettre sa comptabilisation.

- après vérification, elle décaisse et enregistre dans le cahier de bon de caisse : la dépense effectuée et le montant décaissé.

Ou encore lorsqu'on doit régler une dette fournisseur :

- l'AD procède à la vérification de l'existant, la conformité de la facture du bon de commande et le bon de livraison.

-Si ces éléments sont conformes, elle procède au paiement avec l'autorisation du DG.

- Elle remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui remet un reçu pour attester qu'il a reçu le paiement.

NB : les autorisations données par le DG à l'AD sont verbales et non écrites.

✓ Les décaissements par chèque

Quand le montant disponible en caisse n'est pas suffisant pour les dépenses à effectuer :

- l'AD avise le DG, qui évalue l'importance des dépenses à effectuer s'il les juge nécessaire ;
- le DG remplit un chèque, qu'il signe au nom du bénéficiaire
- remet à l'AD qui en fait une copie du chèque ;
- l'AD remet la copie du chèque au bénéficiaire, qui émarge sur la copie du chèque et met le cachet de son entreprise pour justifier qu'il a reçu le paiement ;
- le bénéficiaire fait une décharge en mentionnant les références de la pièce d'identité.

1.1.3. Les procédures d'encaissement

Les prestations de services effectuées par le cabinet sont rémunérées mensuellement et font l'objet d'une facturation. Une fois que les clients reçoivent leurs factures, ils procèdent à leurs règlements par chèque ou en espèces.

✓ Encaissements en espèces

Lorsqu'un client se présente avec sa facture pour paiement en espèces, l'AD :

- vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité avec la facture souche détenu par le cabinet.

Si le client se présente sans facture alors, l'AD :

- vérifie le montant à verser par le client sur la facture souche détenue du cabinet.
- établit un reçu de versement qui atteste la réception des fonds puis procède à l'encaissement.
- remet ensuite l'original du reçu du bon de caisse au client et garde la copie.

Il convient de noter qu'il existe deux copies de souche de bon de caisse (après celle donné au client) dont l'une restera pour l'AD et l'autre ira dans le classeur de versement pour être comptabilisé.

✓ Encaissements par chèque

Lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture par chèque l'AD :

- est chargé de la réception des chèques ;
- enregistre les références du chèque dans un registre ;
- établi un reçu de paiement sur la base du chèque pour attester du règlement de la facture ;
- remet l'original du reçu au client et garde deux copies (l'une pour la caisse et l'autre pour le service comptable) ;
- transmet le chèque au DG, qui lui donne l'ordre de le déposer à la banque dans un délai de 24h ;
- range les copies du chèque et du reçu dans le classeur banque.

1.2. Procédures du cycle gestion des achats

Au niveau du cabinet BELCAD GROUP, le cycle des achats est composé des procédures suivantes : expression du besoin ; sélection des fournisseurs et passation de la commande ; réception de la commande ; paiement et comptabilisation des factures fournisseurs.

✓ L'expression du besoin

Lorsque le besoin se fait sentir dans l'un des services du cabinet, la demande est transmise par le responsable du service à l'AD. Elle envoie la demande au DG, qui décide de sa validation en fonction du degré d'urgence du besoin. Après vérification de la quantité, de la qualité et du prix, s'il l'approuve, il autorise le décaissement pour l'achat.

✓ Sélection des fournisseurs et passation de la commande

Il n'existe pas de phase de sélection des fournisseurs proprement dite car l'entreprise achète ces articles avec un seul fournisseur. En cas de besoin le DG passe la commande directement par téléphone sans bon de commande.

✓ Réception de la commande

La réception de la commande a lieu dans les 24 H qui suivent l'appel du DG, et est assurée par l'AD qui vérifie la conformité de la commande avec le bon de livraison du fournisseur, l'AD

signe le bon de livraison pour attester que les articles reçus sont conformes à la commande. Garde une copie du bon de livraison signé et cacheté par le fournisseur.

✓ **Paiement et comptabilisation des factures fournisseurs**

Après réception de la commande et de la facture fournisseur, l'AD règle le fournisseur en espèces avec l'avis favorable du DG, quand le montant de la caisse est suffisant pour le faire. Dans le cas contraire le règlement se fera par chèque lorsque le montant est insuffisant. Dans ce cas le DG adresse un chèque au nom du fournisseur qu'il remet à l'AD qui informe le fournisseur de la disponibilité du chèque avant le délai accordé pour le règlement. Après le règlement du fournisseur l'AD remet une copie du bon de livraison et de la facture fournisseur au comptable, qui vérifie l'existence des pièces justificatives pour leur comptabilisation.

1.3. Les procédures du cycle gestion des ventes

Le cabinet BELCAD GROUP, étant une entreprise de prestation de service, ces prestations sont rémunérées mensuellement et ayant à l'appui un contrat d'une durée d'un an renouvelable. Ainsi l'on a retenu comme procédures du cycle des ventes : obtention de la clientèle ; signature du contrat ; facturation ; recouvrement et relance des impayés ; Comptabilisation.

✓ **obtention de la clientèle**

La clientèle s'obtient par le canal du service commercial, ou grâce aux relations professionnelles du DG ou même par le biais de clients satisfaits des prestations du cabinet.

✓ **signature du contrat**

Après l'avis favorable du DG, à la suite des échanges sur les clauses du contrat avec le potentiel client :

- la rédaction du contrat est faite par l'AD, en deux exemplaires, sous la supervision du DG qui appose sa signature et son cachet.

-l'AD remet les deux exemplaires au comptable chargé de l'assistance de l'entreprise. Le comptable fait signer le contrat à l'entreprise cliente et remet un exemplaire à l'assistance de direction.

✓ **Facturation**

Les factures sont établies par l'AD, cachetées et signées par le DG à partir du 25 du mois et envoyées aux entreprises clientes avant le 1^{er} du mois suivant. Payable entre le 1^{er} et le 5 du mois. Les facturations des prestations sont mensuelles. Une fois établies, signées et cachetées par le DG, l'assistante de direction les remet aux différents agents comptables chargés des entreprises qui les transmettent aux entreprises clients dans le délai prévu.

✓ **Recouvrement et relance des impayés**

Les recouvrements sont effectués par les agents comptables chargés du suivi comptable de l'entreprise cliente ou par l'AD. Concernant les relances, elles sont effectuées par l'AD à partir du délai exigible pour le règlement. L'AD utilise le carnet de bon de caisse puis le cachet de l'entreprise pour les encaissements, les agents comptables font signer des décharges lors des encaissements.

✓ **comptabilisation**

Pour la comptabilisation, l'AD transmet les différentes copies des reçus ou souche de chèque de paiement effectués par les entreprises clientes au comptable pour leur comptabilisation.

II. Identification des risques liés aux procédures existantes du cabinet

Après la description des procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP obtenus à partir des interviews avec le personnel, procédons à l'évaluation des différents cycles dans le but d'identifier les risques liés aux procédures comptables du cabinet.

2.1. L'évaluation du cycle de la trésorerie

Le cycle de la trésorerie est constitué essentiellement de l'approvisionnement, des décaissements et des encaissements, c'est un cycle déterminant pour l'entreprise en ce sens qu'il concerne la gestion du compte banque et caisse. Dans ce cycle il est nécessaire de noter : une absence de contrôle inopiné de la caisse ; une absence de vérification effectives des retraits bancaires ; une absence de contrôle des dépenses à effectuer ; une absence d'outils de contrôle de billets lors des encaissements en espèces, inexistence d'arrêter de caisse à proprement dit avant approvisionnement ; absence de PV d'inventaire de caisse.

2.2. L'évaluation du cycle des achats

En ce qui concerne les achats il n'existe pas de budget prévisionnel pour les achats, et pour les procédures du cycle des achats on constate : une absence de preuve de mise en concurrence des fournisseurs ; une absence de bon de commande lors des achats ; un cumul des fonctions de réception des articles et de paiement des factures ; une absence de fiches de demande d'approvisionnement ; une absence de base de données fournisseurs.

2.3. L'évaluation du cycle des ventes

Pour les procédures du cycle des ventes on constate : une absence de documents d'acceptation des offres ; un cumul de fonctions de facturation et de recouvrements ; les recouvrements par les agents comptables chargé de l'entreprise cliente ; comptabilisation faite à la mauvaise période ; une absence d'avis de paiement pour les relances.

Toutes ces insuffisances ou faiblesses constatées lors de l'évaluation des différents cycles sont susceptibles d'entraîner des risques de fraudes de malversations et de détournements de toute sorte, et cela est dû en général au cumul de fonction de la part de l'assistante de direction qui se voit réaliser les tâches suivantes : Gérer la trésorerie ; faire l'état des dépenses au niveau des achats ; réaliser les achats ; faire la facturation des prestations réalisé ; et faire les recouvrements des prestations sans un minimum de contrôle .

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a fait l'objet de la description des procédures comptables du cabinet et a permis d'analyser et de déterminer les éventuels risques liés aux différents cycles des procédures comptables du cabinet. Ainsi, en s'appuyant sur les bonnes pratiques de gestion, proposons un manuel de procédures comptables efficace et efficient qui permet une meilleure gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES DU CABINET BELCAD GROUP

Dans ce chapitre, il sera question de proposer un manuel de procédures comptables au cabinet BELCAD GROUP, tout en prenant en compte tous les risques liés aux insuffisances des procédures existantes cités au chapitre précédant, afin d'améliorer le fonctionnement du cabinet. En effet, le manuel de procédure sera un guide pour la bonne application des méthodes de travail au sein du cabinet, ainsi il sera adapté à l'entreprise et sa mise en place s'inspirera de la méthodologie décrite dans le cadre théorique de notre étude.

I. Préalables à l'élaboration du manuel de procédures comptables à BELCAD GROUP

Les conditions préalables de la mise en place d'un manuel de procédures exigent la connaissance du champ d'application du manuel de procédures, la connaissance des personnes ressources qui devront l'utiliser et définir le mode d'utilisation du manuel.

1.1. Champ d'application et orientation du manuel de procédure

Le manuel de procédures sera appliqué uniquement aux aspects comptables du cabinet, à savoir :

le cycle de la trésorerie ; le cycle des achats ; et le cycle des ventes.

En ce qui concerne l'orientation du manuel de procédures, une description détaillée permettra de mettre en évidence la nature et le contenu des tâches qui devront être exécutés pour chaque opération comptables du cabinet. En clair nous allons préciser pour chaque tâche à réaliser la fonction de l'agent qui l'effectue. Ainsi chaque cycle nous permettra de définir :

- l'objet de la procédure ;
- le champ d'application ;

- les règles de gestion ;
- l'objectif du contrôle interne ;
- La description de la procédure à réaliser se présentera sous forme d'un tableau.

1.2. Destination du manuel

Le présent manuel de procédures sera destiné aux personnels du cabinet BELCAD GROUP, à savoir :

- au directeur général ;
- à l'assistante de direction ;
- et aux comptables.

1.3. Mode d'utilisation du manuel

Le manuel de procédures comptables élaboré sera constitué d'un tableau à quatre colonnes, dont chacune sera intitulée et définie comme suit :

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

II.Proposition du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP

Cette étape consiste à l'élaboration effective du manuel de procédures du cabinet BELCAD GROUP. Ce document servira d'outil de compréhension et d'application des procédures du cabinet.

	MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 1
Avant-propos			

Pour la rédaction des procédures comptables de ce manuel nous nous sommes basés sur les procédures comptables décrites dans le cadre théorique de notre étude et sur les procédures existantes du cabinet BELCAD GROUP. Etant donné qu'un manuel est réservé strictement à une entreprise donnée il devient important de préciser certaines informations pour mieux caractériser le nôtre ainsi on aura en tête de chaque procédure :

-le sigle de l'entreprise : BELCAD GROUP ;

-la date : elle sera utile pour permettre la mise à jour du manuel en cas de besoin ;

-les références : il est important d'affecter un code de préférence alpha numérique, rappeler la référence principale pour chaque document inséré dans un cycle, attribuer un numéro d'ordre séquentiel aux documents. Cela constitue la carte d'identité de l'entreprise ;

-Le cycle : il a été élaboré en découpant les procédures de l'entreprise en cycle d'activité, et chaque cycle appartient à des activités bien déterminées ;

-La procédure : elle est donnée en fonction du cycle et compartimenté en sous procédures.

NB : l'application et le respect de ces procédures sera un gage de sécurisation de toutes les transactions du cabinet. Et toute modification significative de l'organisation du cabinet nécessiterait une mise à jour de ce présent manuel de procédures comptables.

	<p>CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE</p>	<p>DATE : AVRIL 2019</p>	<p>REFERENCE : MDP 2019 Page 2</p>
<p>Procédure : de trésorerie</p>			
<p align="center">Sous procédure : approvisionnement</p>			

1- Objet de la procédure

Approvisionner la caisse de l'entreprise pour assurer les mêmes dépenses du cabinet.

2- Champ d'application de la procédure

La procédure s'applique à chaque fois que le montant de la caisse atteint le seuil de 5000Fcf.

3- Règles de gestion

- la caisse est plafonné à 30 000Fcf pour l'exécution des dépenses quotidienne ;
- un PV (Procès-Verbal) de caisse doit être établi à chaque inventaire ;
- un état de rapprochement doit être établi chaque mois ;
- la différence entre le solde théorique et le solde en caisse doit être nulle pour que la caisse soit exacte. En cas d'écart, les justificatifs doivent être fournies ;
- un arrêté de la caisse est fait avant tout réapprovisionnement par l'assistante de direction ;
- la caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées ;
- faire la supervision de l'arrêté de caisse.

NB : l'assistance de direction joue le rôle de la caissière.

4- Objectifs du contrôle interne

La procédure doit donner l'assurance que l'approvisionnement est autorisé par des personnes habilitées ainsi, les risques de détournement sont faibles.

5- Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 3
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Approvisionnement			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Arrêté de la caisse	Brouillard de caisse	Assistance de Direction (AD)	<ul style="list-style-type: none"> - arrête la caisse en fin de journée, faisant le point de l'encaisse détenue, des entrées et sorties ; - inscrit dans le brouillard de caisse : la date d'arrêté, le libellé « Arrêté de caisse », le solde des espèces en caisse dans la colonne « Recettes » ; - remplit la fiche d'arrêté de caisse comprenant : date d'arrêté, solde initial de la caisse, montant de l'approvisionnement reçu, montant des autres recettes effectuées sur la caisse, total des

			<p>recettes, montant des dépenses justifiées, solde théorique en caisse ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - calcul la différence entre le solde théorique et le solde en caisse et l'inscrit sur la fiche ; - transmet l'arrêté de caisse et le brouillard de caisse au chef comptable accompagné de pièces justificatives.
PV de caisse	Fiche de PV	AD	<p>L'AD :</p> <ul style="list-style-type: none"> -doit établir un PV de caisse à chaque inventaire.
Contrôle des pièces par le chef comptable	Arrêté de caisse, brouillard de caisse,	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> -participe aux travaux de l'arrêté de caisses - contrôle la caisse sur la base de la fiche d'arrêté préparée par l'AD, du journal de caisse, des pièces de caisse et des espèces en caisse. - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de l'approvisionnement, autres recettes, sous total dépenses justifiées, soldes théoriques, - contrôle l'exactitude de chaque montant de l'arrêté de caisse : solde initial, montant de

			<p>l'approvisionnement, autres recettes, sous total dépenses justifiées, soldes théorique, solde en caisse.</p> <p>- valide l'arrêté s'il est conforme en signant la fiche d'arrêté : date, nom, signature ;</p> <p>- transmet les documents au DG pour vérification et établissement du chèque.</p>
Etablissement et Signature du chèque par le DG	Chèque	DG	<p>après vérification des documents donnés par le chef comptable.</p> <p>- signe le chèque au nom de l'AD</p> <p>-lui transmet le chèque pour retrait à la banque</p>
Encaissement et enregistrement du chèque	Chèque	AD	<p>L'AD procède à l'encaissement du chèque et remet une copie de la souche du chèque au comptable pour enregistrement.</p>

	CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 4
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Décaissement en espèces			

1 - Objet de la procédure

La procédure a pour but de régler les factures de l'entreprise.

2 - Champ d'application de la procédure

La procédure s'applique pour le règlement en espèces des fournisseurs, et autres dépenses du cabinet.

3- Règles de gestion

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;
- les factures doivent porter la dénomination sociale de l'entreprise émettrice et les adresses, de ladite entreprise, accompagnées d'un BC et d'un BL ;
- les factures doivent toujours être prénumérotées, datées, cachetées, porter une désignation, les quantités, le prix, le montant total et un sticker.
- les factures de montants inférieurs ou égale à trente mille franc (30 000f CFA) 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 nulles ou minimales ;
- 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 DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 5
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Décaissement en espèces			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Regroupement des factures ou énumération	Dépenses à effectuer ou		<ul style="list-style-type: none"> • Pour les dépenses quotidiennes : -s'assure de la véracité de la dépense c'est-à-dire qu'elle contribue au fonctionnement de l'entreprise et ayant une

des dépenses à effectuées	factures à payer	AD	<p>justificative nécessaire pour permettre sa comptabilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les factures à payer : <ul style="list-style-type: none"> - regroupe les factures à régler suivant les dates d'échéances - transmet les factures au chef comptable.
Vérification des dates d'échéances des factures et paiement possible.	Factures à régler ou Dépenses à effectuer	Chef comptable	<ul style="list-style-type: none"> - s'assure que les dates d'échéances des factures sont arrivées ; - revérifie les montants des factures à régler et leurs dates d'échéances ; - confirme la possibilité de paiement des factures reçu par sa signature ; - transmet les factures avec la mention « pour visa » au DG.
Contrôle des factures et accord pour paiement	Factures à régler ou Dépenses à effectuer	DG	<ul style="list-style-type: none"> - vise les factures à régler - approuve l'ensemble des dépenses à effectuer ; - envoie un mail de confirmation au chef comptable pour le règlement des factures visé ; - retransmet les factures à l'AD

			pour règlement.
Décaissement pour les dépenses et Paiement des fournisseurs	Brouillard de caisse	AD	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les dépenses à effectuer : <ul style="list-style-type: none"> -décaisse pour les dépenses puis enregistre dans le bon de caisse : le montant et la dépense effectuée • Pour le règlement des factures : <ul style="list-style-type: none"> - prépare les pièces de caisse ; - paye les factures des fournisseurs contre acquittement des factures ; - appose le cachet « PAYE » sur la facture ; - enregistre les paiements dans le brouillard de caisse ; - classe les factures réglées dans le chrono de caisse ; -et transmet les copies des différents paiements au comptable pour enregistrement.

	<p>CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE</p>	<p>DATE : AVRIL 2019</p>	<p>REFERENCE : MDP 2019 Page 6</p>
<p>Procédure : de trésorerie</p>			
<p align="center">Sous procédure : Décaissement par chèque</p>			

1 - Objet de la procédure

Règlement des factures fournisseurs livrées ou les prestations effectuées pour l'entreprise par chèque.

2 - Champ d'application de la procédure

La procédure est applicable à tous les paiements de facture par chèque du cabinet

3- Règles de gestion

- les factures doivent être réglées selon une programmation hebdomadaire ;
- les factures doivent porter la dénomination sociale de l'entreprise émettrice et ses adresses, puis le cachet « bon à payer » de ladite entreprise, accompagnées d'un BC et d'un BL ;
- les factures doivent toujours être prénumérotées, datées, cachetées, porter une désignation, les quantités, le prix, le montant total et un sticker ;
- les factures de montants strictement supérieur à trente mille franc (30 000f CFA) sont réglées par chèque ;

Toute facture réglée porte le cachet « PAYE »

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif rechercher est de s'assurer :

- du suivi effectif des règlements de factures par chèques
- de l'autorisation par la direction de tout paiement par chèques ;
- que les risques de détournement sont nulles ou minimales ;

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 7
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Décaissement par chèques			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Faire le point des factures à réglées	Factures en attente de règlement	AD	L'AD, réalise les opérations suivantes : - fait la situation des factures de montant supérieur à 30 000 FCFA en attente de règlement - transmet les factures au chef comptable.

<p>Vérification des échéances des factures, des montants à régler et possibilité de paiement.</p>	<p>Factures en attente de règlement.</p>	<p>en Chef comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> -revérifie les montants des factures à régler et leurs dates d'échéances ; -Vérifie l'exactitude des factures, de BC (bon de commande) et de BL (bon de livraison) ; - décide des factures à mettre en paiement en tenant compte de la trésorerie disponible et de la date de réception des factures par le cabinet ; -confirme la possibilité de paiement des factures reçu par sa signature ; - transmet les factures avec la mention « pour visa » au DG.
<p>Choix des factures à payer et signature des chèques au nom des fournisseurs</p>	<p>Factures à payer</p>	<p>DG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vise les factures éligibles au paiement ; -établit et appose sa signature sur les chèques ; - envoie un mail de confirmation au chef comptable pour le règlement des factures visées ; - transmet les factures à régler à l'assistante de direction, accompagnées des chèques

			destinés aux différents fournisseurs choisis.
Paiement des fournisseurs	Chèque fournisseur à remettre	AD	<p>L'AD réalise les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -vérifie l'exactitude des informations sur les chèques établis par le DG à savoir les noms des entreprises ou des bénéficiaires et les montants inscrits. -fait les copies des chèques en deux exemplaires. -fait signer et cacheter du logo des entreprises clientes sur les copies des chèques à remettre aux bénéficiaires. -inscrire les noms des bénéficiaires dans le cahier de décharge, cacheté de la mention « PAYE » -remet les chèques aux différents bénéficiaires et les copies des chèques et des factures correspondantes au comptable pour l'enregistrement.

	CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 8
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Encaissement en espèces ou par chèques			

1 - Objet de la procédure

L'objectif visé est de s'assurer des encaissements effectifs des prestations de service réalisées par le cabinet.

2 - Champ d'application de la procédure

Cette 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 être immédiatement libellés au nom du cabinet ;
- les titres de paiement reçus sont systématiquement rapprochés des pièces justificatives correspondantes ;
- les chèques reçus doivent être immédiatement déposés à la banque dans un délai de 24h ;
- une facture doit être établie et porter les mentions suivantes : date, numéro d'ordre, désignation, montant total, nom du client, dénomination sociale et adresse du cabinet, signature du DG.

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif recherché est de s'assurer que :

- 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

		DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 9
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Encaissement en espèces			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception des espèces pour encaissements	Espèces, pièces de caisse	AD	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'un client se présente avec sa facture pour paiement en espèces : - l'AD vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité avec la facture souche détenu par le cabinet. • Si le client se présente sans

			<p>facture alors :</p> <ul style="list-style-type: none">-l'AD vérifie le montant à verser par le client sur la facture souche détenue par le cabinet.- Elle établit un reçu de paiement de bon de caisse signé par le client et cacheté de la mention « PAYE » qui atteste la réception des fonds puis procède à l'encaissement.-Elle remet ensuite l'original du reçu du bon de caisse au client et garde la copie.- constate l'entrée en caisse dans son cahier de suivi des mouvements de caisse et dans le journal de caisse ;-remet les copies du bon de caisses, et des factures au comptable pour l'enregistrement. <p>NB : Il convient de noter qu'il existe deux copies de souche de bon de caisse (après celle donné au client) dont l'une restera pour l'AD et l'autre ira dans le classeur de versement pour être comptabilisé.</p>
--	--	--	--

	CYCLE : GESTION DE LA TRESORERIE	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 10
Procédure : de trésorerie			
Sous procédure : Encaissement par chèques			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception des chèques pour encaissements	Chèque, bordereau d'encaissement	AD	Lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture par chèque l'AD doit : <ul style="list-style-type: none"> - rechercher la facture client réglé ; - vérifier la conformité du montant du chèque avec la facture ; - faire deux copies du chèque sur lequel il précise les factures qui sont réglées par le chèque, signé au verso et cacheté par le client ; - enregistrer les références du chèque dans le registre de chèque ;

			<ul style="list-style-type: none"> - établir un reçu de paiement par chèque pour attester le paiement de la facture - remettre l'original du reçu au client et garder les deux copies du chèque (l'une pour la caisse et l'autre pour le service comptable). -range les copies du chèque et du reçu dans le classeur banque.
Dépôt des chèques en banque et classement des bordereaux de chèques	Chèque, bordereau d'encaissement	AD	<ul style="list-style-type: none"> -Aviser le DG de l'encaissement des chèques par mail. -Dépôt des chèques reçus à la banque -fait la copie des bordereaux de chèques en deux exemplaires ; -envoie d'une copie, accompagnée de la facture souche à la comptabilité, et classe les bordereaux de remise de chèque dans le classeur réservé pour les chèques reçus.

	<p>CYCLE: GESTION DES ACHATS</p>	<p>DATE : AVRIL 2019</p>	<p>REFERENCE : MDP 2019 Page 11</p>
<p>Procédure : des achats</p>			
<p align="center">Sous procédure : Expression du besoin</p>			

1 - Objet de la procédure

Assurer les besoins de fonctionnement du cabinet tout en garantissant une gestion saine et rigoureuse des biens achetés

2 - Champ d'application de la procédure

La procédure s'applique à toutes les opérations d'achats et de prestation de service réalisé au sein du cabinet.

3- Règles de gestion

- l'assistante de direction établit la demande d'achat (DA) à chaque fois qu'un service manifeste le besoin ;
- la demande d'achat doit être prénumérotée, datée, portée un code d'imputation budgétaire, portée la signature du DG et du responsable du service demandeur, mentionner le(s) produit(s) ou service(s) demandés et les quantités demandées.
- tout achat doit faire l'objet d'une prévision ;
- la demande d'achat (DA) doit être soumise à l'approbation du DG.

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif rechercher est de s'assurer que :

Tous les achats effectués respectent les besoins réels des services demandeurs en qualité, quantité et en valeur.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 12
Procédure : des achats			
Sous procédure : Expression du besoin			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement de la facture de demande d'achat (DA)	Prévision des achats mensuel du cabinet	AD	<p>Lorsque le besoin se fait sentir dans l'un des services du cabinet, la demande est transmise par le responsable du service à l'AD qui : -établit la DA (prénumérotée, datée, portant un code d'imputation budgétaire, mentionnant le service demandeur, le(s) produit(s) ou service(s) demandés et les quantités demandés) en deux exemplaires ;</p> <p>- met sa signature et envoi un exemplaire au chef comptable pour vérification, des achats à réaliser.</p>

Vérification et signature du chef comptable	Budgets des achats	Chef comptable	-Vérifie que la DA fait l'objet d'une prévision. -appose sa signature et son cachet puis l'envoie au DG pour validation
Approbation de la DA par le DG	Budgets des achats	DG	-Vérifie la DA pour s'assurer que les dépenses sont prévisionnelles et appose son cachet sur la DA, et procède à la sélection des fournisseurs

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 13
Procédure : des achats			
Sous procédure : Sélection des fournisseurs			

1 - Objet de la procédure

Cette procédure permet de faire un meilleur choix de fournisseurs en matière de qualité, prix et délai.

2 -Champ d'application de la procédure

Applicable à tous les fournisseurs du cabinet

3- Règles de gestion

- constituer un fichier de fournisseurs agréés, c'est-à-dire des fournisseurs ayant fournis des attestations de régularité fiscale ;
- faire une demande de cotation contenant les informations sur les caractéristiques de qualité et des prix des produits ou services à commander ;
- pour tout achat, consulter les prix à partir de la liste des fournisseurs agréés ;
- choisir le mieux disant dans le fichier de fournisseurs agréés.

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de réaliser des achats sécurisés.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 14
Procédure : des achats			
Sous procédure : Sélection des fournisseurs			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Recherche du fournisseur	Tableau comparatif des prix	DG	-faire une demande de cotation des différents fournisseurs sélectionnés dans la base de données. - vérifier le tableau comparatif des tarifs proposés par les différents fournisseurs et faire son choix.

			<ul style="list-style-type: none"> - choisir le fournisseur le mieux disant en matière de prix, qualité, quantité et ayant un délai de livraison court et avec les meilleures modalités de paiements ; - Viser le tableau comparatif avec la mention du choix du fournisseur - transmettre le tableau comparatif à l'assistance de direction pour l'établissement du bon de commande.
--	--	--	--

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 15
Procédure : des achats			
Sous procédure : passation de la commande			

1 – Objet de la procédure

Garantir une passation de commande sécurisée.

2 -Champ d'application de la procédure

Cette procédure est applicable à toute commande émanant du cabinet.

3- Règles de gestion

- formaliser toutes les passations de commande ;
- obtenir la facture pro-forma du fournisseur sélectionné ;
- toute passation de commande doit être faite à partir du fichier des fournisseurs agréés.

4- Objectifs du contrôle interne

S'assurer que les commandes sont passées sur la base stricte des besoins du cabinet.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 16
Procédure : des achats			
Sous procédure : Passation de la commande			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Etablissement du bon de commande	Bon de Commande, DA,	AD	-l'AD établit le BC en trois exemplaires ; -remet deux exemplaires du BC et la DA au chef comptable pour approbation.
Approbation et visa du BC	Bon de commande	Chef comptable	- Il procède à un contrôle de conformité technique du BC avec la demande d'achat ; - s'assure que le BC a été édité

			conformément aux choix du fournisseur ; - vise les BC avec la mention « Bon POUR ACHAT » qui sera transmis au responsable commercial pour la passation de la commande.
Passation de la commande	BC et facture pro forma	Responsable commercial	- Le responsable commerciale passe la commande auprès du fournisseur choisi ; - le fournisseur accuse réception du bon de commande et procède à la livraison des marchandises.

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 17
Procédure : des achats			
Sous procédure : réception de la marchandise			

1 - Objet de la procédure

La procédure a pour objet de garantir la conformité entre les marchandises livrées et le bon de commande.

2 -Champ d'application de la procédure

Applicable à tous les biens et services livrés au sein du cabinet.

3- Règles de gestion

- faire un rapprochement du bon de commande avec le bon de livraison ;
- émission systématique d'un bon de réception prénuméroté ;
- les réceptions des livraisons se font dans des lieux définis ;
- séparer les fonctions achat et réception.

4- Objectifs du contrôle interne

S'assurer que les marchandises livrées ont fait véritablement l'objet d'une commande et que la livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux exigences de la commande.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 18
Procédure : des achats			
Sous procédure : réception de la marchandise			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception effective des marchandises et établissement du bon de	Bon de commande et	AD et le responsable du service demandeur	Les marchandises sont réceptionnées par l'AD en présence du responsable du

réception	Bon de livraison		<p>service demandeur.</p> <p>L'AD vérifie la conformité technique de la livraison (contrôle de la qualité et de la quantité) et du montant</p> <ul style="list-style-type: none"> - en cas de conformité, elle décharge sur le BL ; en cas de non-conformité elle constate par écrit les motifs et notifie en observation sur le BL. -L'AD établit le BR en trois exemplaires qu'elle 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 responsable du service demandeur ; - met à jour le fichier de mouvement de stock.
-----------	------------------	--	---

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 19
Procédure : des achats			
Sous procédure : comptabilisation et règlement des factures			

1 - Objet de la procédure

La procédure a pour objet de comptabiliser et de régler les factures d'achat effectuées

2 - Champ d'application de la procédure

Procédure applicable à tout achat émanant du cabinet et faisant l'objet d'une passation de commande

3- Règles de gestion

- désigner un responsable chargé de la réception des factures ;
- comptabiliser les factures de façon chronologique ;
- régler les factures en tenant compte des échéances et des priorités.

4- Objectifs du contrôle interne

La procédure doit donner l'assurance que :

- les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement corrects et dans des délais raisonnables ;

- les dettes dues aux fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels ;
- seules les factures correspondant à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlements;
- les risques de double règlement sont inexistant ;
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes des fournisseurs concernés.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES ACHATS	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 20
Procédure : des achats			
Sous procédure : comptabilisation et règlement des factures			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Réception de la facture	Facture	AD	<ul style="list-style-type: none"> - prendre la facture - enregistrer la facture dans le registre des « courriers arrivés » - transmettre la facture au chef comptable pour comptabilisation

<p>Comptabilisation de la Facture</p>	<p>Facture, Copie du bon de livraison et Bon de réception</p>	<p>Chef comptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - reçoit la facture du fournisseur ; - vérifie l'existence et la conformité des pièces jointes par rapport à la facture ; - mettre l'imputation comptable sur la facture ; - comptabilise la facture dans le compte du fournisseur concerné.
<p>Règlement de la facture</p>	<p>Facture, BL, BR</p>	<p>AD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si le montant est inférieur ou égale au seuil de la caisse le règlement est réalisé avec l'accord du DG. -si le montant est supérieur au seuil de caisse ; -le DG remplit le chèque au nom du fournisseur, puis le transmet à l'AD qui fait la copie du chèque ; -le fournisseurs inscrit ces références au verso puis y met le cachet de son entreprise. -remet au fournisseur le chèque.

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 21
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Obtention de la clientèle			

1 - Objet de la procédure

La procédure doit permettre l'obtention effective de la clientèle.

2 - Champ d'application de la procédure

Procédure applicable pour la recherche de tout client

3- Règles de gestion

-Tous les clients obtenus doivent faire l'objet d'un enregistrement dans la base de données client du cabinet ;

- les clients obtenus doivent remplir les conditions nécessaires suivant : avoir un registre de commerce et un numéro d'identification fiscale.

4- Objectifs du contrôle interne

Obtenir une bonne base de données clients et parvenir à un suivi efficace.

5-Description de la procédure

	<p align="center">CYCLE : GESTION DES VENTES</p>	<p align="center">DATE : AVRIL 2019</p>	<p align="center">REFERENCE : MDP 2019 Page 22</p>
<p>Procédure : des ventes</p>			
<p>Sous procédure : Obtention de la clientèle</p>			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
<p>Recherche de la clientèle Et vérification des pièces retenues</p>	<p>Nouveau client</p>	<p>DG, Commercial</p>	<p>La recherche de la clientèle se fait par le commercial et le DG qui utilise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les fiches d'identification de l'entreprise ; - les flyers. <p>Et ils s'assurent que le client dispose des documents suivants : registre de commerce et une déclaration fiscale d'exploitation (DFE)</p>

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 23
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Etablissement du contrat			

1 - Objet de la procédure

La rédaction effective d'un contrat qui lie le cabinet et son client.

2 - Champ d'application de la procédure

Cette procédure s'applique pour chaque nouveau client obtenu.

3- Règles de gestion

- Chaque partie se doit de respecter les clauses du présent contrat ;
- le contrat doit déterminer le montant de la prestation, et sa durée.

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est de garantir le respect et le suivi des contrats

5-Description de la procédure

	<p align="center">CYCLE : GESTION DES VENTES</p>	<p align="center">DATE : AVRIL 2019</p>	<p align="center">REFERENCE : MDP 2019 Page 24</p>
<p>Procédure : des ventes</p>			
<p>Sous procédure : Etablissement du contrat</p>			
<p>Opérations</p>	<p>Fait générateur ou support</p>	<p>Intervenants</p>	<p>Tâches à exécuter</p>
<p>Vérification et rédaction du contrat</p>	<p>Contrat de prestation</p>	<p>AD</p>	<p>L'AD vérifie que l'entreprise cliente détient : DFE, RCC</p> <p>-l'AD envoie un mail de confirmation pour la rédaction du contrat et donne le délai d'envoi du contrat physique ;</p> <p>-utilise le formulaire de contrat dans la base de données des contrats, pour la rédaction du nouveau contrat obtenu en deux exemplaires.</p> <p>-après la rédaction du nouveau contrat, elle l'envoie au DG pour approuver les informations retenues.</p>
<p>Signature du contrat</p>	<p>Contrat de prestation</p>	<p>DG</p>	<p>Le DG vérifie les informations (nom de l'entreprise, montant de la prestation et durée du contrat)</p>

			signe et appose son cachet puis envoie le contrat au comptable chargé de l'entreprise pour le faire signer par l'entreprise cliente.
--	--	--	--

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 25
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Facturation			

1 - Objet de la procédure

Assurer l'établissement et l'envoi effectif de toutes les factures clients.

2 - Champ d'application de la procédure

Procédure applicable pour toute facturation d'une prestation du cabinet.

3- Règles de gestion

-l'établissement de toute facture de prestation doit faire suite d'un envoi par mail au client concerné ;

-toute facture établie doit être remise au client dans le délai requis ;

-toute facture établie doit respecter le nom de l'entreprise et le montant de la prestation.

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne est d'assurer la réception effective de toutes les factures par les clients.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 26
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Facturation			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Période d'établissement et d'envoi de la facture	Fiches de facturation	AD	<p>-L'AD établit les factures de prestation le 25 du mois en cours et les fait signées et cachetées par le DG au plus tard fin du mois.</p> <p>-après signature et cachet du DG, les factures sont transmises aux comptables chargés des entreprises clientes, pour les remettent dans le délai prévu.</p>

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 27
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Recouvrement et relances des impayés			

1 - Objet de la procédure

Cette procédure permet d'obtenir la contrepartie de la prestation réalisée par le cabinet.

2 - Champ d'application de la procédure

Procédure applicable pour toute entreprise débitrice du cabinet.

3- Règles de gestion

- se rassurer du recouvrement effectif de toutes les entreprises clientes ;
- faire le suivi de toutes les créances de l'entreprise
- l'entreprise doit exiger les règlements par chèque a toute entreprise cliente ayant un chéquier

4- Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle est de s'assurer du suivi des créances et de l'effectivité des paiements par les clients.

5-Description de la procédure

	CYCLE : GESTION DES VENTES	DATE : AVRIL 2019	REFERENCE : MDP 2019 Page 28
Procédure : des ventes			
Sous procédure : Recouvrements et relances des impayées			
Opérations	Fait générateur ou support	Intervenants	Tâches à exécuter
Période de recouvrements et de relances des impayées	Reçu de bon de caisse ou chèque reçu	AD	L'assistance de direction est chargée du recouvrement et de la relance des impayées. -les recouvrements se feront du 1 ^{er} du mois suivant celui de l'établissement de la facture de prestation au 5 de ce même mois. -Les relances se font par envoi de courriers et de mails dès la fin du délai de recouvrements prévu.

III. Recommandations

L'importance du manuel de procédure n'est appréciable que lorsqu'il est mis effectivement en application, ainsi nous ne saurions finir notre étude sans pour autant adresser des recommandations aux utilisateurs de ce manuel de procédures.

3.1. Recommandation sur le manuel

Nous recommandons au directeur général du cabinet BELCAD GROUP, propriétaire fondateur, de s'approprier ce document et d'en faire une bonne diffusion au sein du cabinet. Ce manuel fera l'objet de mise à jour régulier en fonction des modifications qui surviendront au sein du cabinet et ayant un impact sur les procédures actuelle réalisé.

3.2. Recommandation sur le contrôle interne

L'efficacité de la maîtrise des risques d'une entreprise est liée à une séparation effective des tâches, cela sous-entend qu'une seule personne ne peut effectuer une tâche et la contrôler. Notre passage au cabinet nous a permis de constater un cumul de fonction de la part de l'assistance de direction. Nous recommandons au responsable de l'entreprise de faire le recrutement d'une caissière pour se charger de la gestion de la caisse, afin de mieux gérer les risques liés aux opérations décrites.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce dernier chapitre de notre étude a fait l'objet d'une formalisation effective des procédures comptables de l'entité au regard des insuffisances constatées. Ce document a été réalisé dans le souci d'une amélioration du fonctionnement du cabinet. Ainsi il fera l'objet d'une mise à jour régulière pour garantir l'efficacité constante de l'entreprise.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie marque la fin de notre étude, qui a permis de décrire les procédures comptables existantes au sein du cabinet BELCAD GROUP, et d'identifier les insuffisances liées à ces procédures, débouchant sur ces risques. À la suite de ces analyses et évaluations la proposition d'un manuel de procédures comptables au regard des insuffisances constatées a été réalisé. Enfin, l'application effective de ces procédures pour l'amélioration du fonctionnement du cabinet et d'une mise à jour régulière des procédures a été proposé au responsable du cabinet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Depuis sa création le cabinet BELCAD GROUP fonctionnait sans formalisation de procédures. Aujourd'hui l'accroissement de ces activités nécessite une organisation particulière pour un bon fonctionnement.

Cette étude a permis d'avoir une vision plus claire sur l'élaboration du manuel de procédures.

L'objectif de notre étude était d'élaborer un manuel de procédures comptables pour le cabinet, dans le but d'une amélioration de son fonctionnement.

Ainsi pour parvenir à notre objectif; nous avons dans le cadre de notre première partie rappelé les notions de contrôle interne, et de manuels de procédures. L'utilisation de la revue littéraire a permis de comprendre de façon générale les procédures comptables et l'élaboration du manuel de procédures.

Par ces notions nous sommes parvenus à définir une méthodologie de recherche, suivi de la présentation de l'entreprise, qui permettra d'aborder notre cadre pratique.

La deuxième partie réservée au cadre pratique à fait l'objet de la description des procédures existantes, et l'identification des risques liés à l'insuffisance des procédures, conduisant à l'élaboration du manuel de procédures au regard des insuffisances constatées, assorti de recommandation à l'égard des responsables du cabinet.

Nous n'avons certes pas abordé tous les aspects du cabinet, mais avons suggérer que :

la non mise en œuvre effective du manuel de procédures comptables élaboré ne saurait montrer son efficacité, c'est pourquoi nous avons demandé au directeur d'en faire sa priorité en utilisant les moyens nécessaires pour sa diffusion. Ce document sera pour l'entreprise un outil d'apprentissage pour les nouveaux collaborateurs de BELCAD GROUP, et un guide pratique pour les anciens du cabinet, tout en espérant qu'il sera mis à jour régulièrement en fonction des modifications des procédures qui surviendront avec l'accroissement des activités du cabinet.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

Question	Oui	Non	Observations
1-L'entreprise détient-il un manuel de procédures ?		X	Procédures pas encore formalisé
2-Les objectifs fixés par la direction générale sont-ils clairement définis ?	X		
3- Chaque agent du cabinet reçoit-il son objectif individuel ?		X	Les agents reçoivent collectivement leurs objectifs
4- Existe-t-il un budget prévisionnel des achats		X	Les achats se font en fonctions des besoins existant
5-Le service dispose-t-il d'un organigramme clairement défini ?		X	
6-L'organigramme est-il à jour ?		X	
7-Le personnel parvient il a atteindre ses objectifs. ?		X	
8-Les achats effectués font ils l'objet d'une		X	

commande ?			
9-Existe-il une séparation entre les tâches ?		X	
10-Toutes les tâches exécutées par les agents sont-elles supervisées ?		X	
11-Le personnel actuel est-il en nombre suffisant ?		X	
12-Le personnel du cabinet bénéficie-t-il de formation continue ?		X	Le personnel ne travail qu'avec la formation et les expériences acquises sur le terrain
13-Le matériel informatique est-il adéquat et en nombre suffisant pour l'exécution des tâches quotidiennes	X		
14-L'établissement des factures clients sont-ils confiés à une seule personne ?	X		
15-Les recouvrements sont-ils effectués dans le			

temps ?		X	
16-Existe-t-il un suivi des créances clients ?	X		Le suivi n'est pas régulier

Sources : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Guide d'entretien procédures de trésorerie

Dossier :	Cabinet BELCAD	Réf :	M.P 2019
Date :	14/04/2019	Reveiner :	SILUE Nahoua
Rédacteur :	SILUE Nahoua	Visé le :	
Processus :	GESTION DE LA TRESORERIE		
		PROCEDURES DU CYCLE DE LA TRESORERIE	

N°	Étapes de la procédure	Questions
1	Approvisionnement de la caisse	<p>Quel est la banque de transaction du cabinet ?</p> <p>Quel est le montant plafond en caisse ?</p> <p>Quel est la procédure d'approvisionnement du cabinet ?</p> <p>Quels sont les intervenants de cette procédure ?</p>
2	Décaissement en espèce	<p>Quel est la condition liée au décaissement en espèces ?</p> <p>Comment procède-t-on au décaissement ?</p> <p>Quelles sont les documents à vérifier pour le décaissement ?</p> <p>Qui sont les intervenants de cette procédure ?</p>
		<p>Quel est la condition liée au décaissement par la banque ?</p>

3	Décaissement par la banque	<p>Comment procède-t-on au décaissement ?</p> <p>Quelles sont les documents à vérifier pour le décaissement ?</p> <p>Quels sont les acteurs intervenants dans le processus de décaissements ?</p>
4	Encaissement en espèce	<p>Quels sont les documents nécessaires pour l'encaissement en espèces ?</p> <p>Comment procède-t-on à l'encaissement en espèces ?</p> <p>Quels sont les intervenants dans ce processus d'encaissement en espèces ?</p>
5	Encaissement par chèque	<p>Quels sont les documents nécessaires pour l'encaissement par chèque ?</p> <p>Comment procède-t-on à l'encaissement par chèque ?</p> <p>Quels sont les intervenants dans ce processus d'encaissement par chèque ?</p>

Sources : nous même

Annexe 3 : Guide d'entretien procédures des achats

Dossier :	Cabinet BELCAD GROUP	Réf :	M.P 2019
Date :	14/04/2019	PROCEDURES DU CYCLE DES ACHATS	Reveiner : SILUE Nahoua
Rédacteur :	SILUE Nahoua		Visé le :
Processus :	GESTION DES ACHATS		

N°	Étapes de la procédure	Questions
1	Expression du besoin	Quel est le fait déclencheur de cette procédure ? Comment se fait la procédure ? Quels sont les intervenants de cette procédure ?
2	Sélection des fournisseurs	Comment se fait la sélection des fournisseurs ? Qui fait cette sélection ? Quels sont les intervenants dans cette procédure ?
3	Passation de la commande	Comment se fait la passation de la commande ? Qui en est l'auteur ? Et comment procède-t-il ?
4	Réception de la marchandise	Quand et comment sont reçues les marchandises ? Quels sont les intervenants lors de cette réception ? Quels sont les documents utilisés ?
5	Paiement et comptabilisation des factures des fournisseurs	Comment se fait le paiement de la facture d'achat ? Quels sont les documents produits ?

Annexe 4 : Guide d'entretien procédures des ventes

Dossier :	Cabinet BELCAD	Réf :	M.P 2019
Date :	14/04/2019	Reveiner :	SILUE Nahoua
Rédacteur :	SILUE Nahoua	Visé le :	
Processus :	GESTION DES VENTES		
		PROCEDURES DU CYCLE DES VENTES	

N°	Étapes de la procédure	Questions
1	Obtention de la clientèle	<p>Comment obtient-on la clientèle ?</p> <p>Quelles sont les services qui concourent à la recherche de la clientèle ?</p> <p>Qui sont ceux qui interviennent dans le processus d'obtention de la clientèle ?</p>
2	Etablissement du contrat	<p>Qui est chargé de l'élaboration du contrat ?</p> <p>En combien d'exemplaire le contrat est-il élaboré ?</p> <p>Qui avise et signe le contrat avant l'envoi au client potentiel ?</p> <p>Qui est chargé de remettre le contrat à l'entreprise cliente ?</p> <p>Quels sont les intervenants de ce processus ?</p>
3		Qui établit les factures de prestation de service ?

	Facturation	<p>Quand établit-on les factures ? par qui les factures sont signées et cachetées ?</p> <p>Comment se fait la transmission des factures aux entreprises clientes ?</p> <p>Quels est le délai de dépôt et de règlement des factures ?</p>
4	Recouvrement et relance des impayés	<p>Qui effectue les recouvrements ?</p> <p>Quels sont les intervenants du processus de recouvrements ?</p> <p>Quels sont les documents utilisés pour le recouvrement ?</p> <p>Comment procède-t-on aux relances ? Quand le fait-on ? Et qui le fait ?</p>
5	Comptabilisation	<p>Qui procède à la comptabilisation ?</p> <p>Quels sont les documents utilisés pour la comptabilisation ?</p>

Sources : nous même

Annexe 5 : Grille de séparation des tâches

Cycle de la trésorerie

Fonction	DG	AD	COMPTABLE
Approvisionnement		X	
Décaissement		X	
Encaissement		X	
Signe sur les chèques	X		
Comptabilisation			X

Cycle des achats

Fonction	DG	AD	COMPTABLE
Expression de la demande			X
Sélection des fournisseurs	X		
Passation de la commande	X		
Réception de la commande		X	X
Règlement de la facture		X	
Signe les chèques	X		
Comptabilisation			X

Sources : nous même

Cycle des ventes

Fonction	DG	AD	COMPTABLE
Etablissement du contrat		X	
Etablissement et envoi des factures de prestation		X	
Recouvrement des créances		X	X
Relances des impayées		X	
Signature sur la facture de prestation	X		
Comptabilisation			X

Sources : nous même

Annexe 6 : exemple de fiches de tâches

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

Sources : Elaboré à partir de DAVERAT Ignace et HENRY Alain

Annexe 7 : fiche de facturation

Déno. Client :	SITA BAT CI
N° CC :	1441525 K
AIRSI	0,00%
Adresse :	
Tel :	05581243/47774935

Abidjan, le **25 avril 2019** 12:04:22

REF	TYPES OPERAT	DESIGNATION	PRIX U.	QTE	MONTANT H. T.
HCF		HONORAIRES D'ASSISTANCE	55 000	1	55 000
	Opérations Taxables	Comptable			
		• Suivi comptable			
		• Passation d'écriture			
		• Suivi et organisation de pièce compt			
		Fiscale			
		• Etablissement des déclaration			
		• Conseil fiscal			
		Paie & RH			
		• Bulletin de paie			
		• Gestion des congès et gratification			
	• Régularisation "relation patron-salarié				
		PERIODE: AVRIL 2019			
	Operation Exonérées				
TOTAL			55 000	1	55 000
MONTANT HORS TAXE	BASE TAXABLE	MT. TVA 18% FACTUREE	MONTANT TTC	MT. AIRSI 7.5%	NET A PAYER
55 000	55 000	10 000	65 000	0	65 000

Arrêter la présente facture à la somme de **Soizante Cinq Mille Francs CFA**

Sources : BELCAD GROUP

Annexe 8 : Reçu de bon de caisse



Expertise et Qualité au Quotidien

Sarl au Capital de 3 500 000 F CFA
Koumassi Remblais Immeuble Acarde
1er étage Lot N° 610, Ilot N° 48,
en face de King Cash (CDCI)
10 B.P. 3250 Abidjan 10
Tél. : 21 36 95 77 / 09 89 29 54
E-mail : groupebelcad@gmail.com

- ✓ PERSONNELS DES BUREAUX
- ✓ MAINTENANCE ;
- ✓ NETTOYAGE
- ✓ ET ENTRETIEN DES LOCAUX
- ✓ IMPRIMERIE ; FORMATION

- ✓ PRESTATIONS DE SERVICES
- ✓ AGRICULTURE- ELEVAGE
- ✓ LOCATION-VENTES ET SERVICES TRAITERIE
- ✓ GESTION IMMOBILIERE
- ✓ IMPORT-EXPORT ; ET DIVERS.

Date :

PIECE DE CAISSE **N° 0000400**

LE BÉNÉFICIAIRE :

NOM : PRÉNOMS :

ENTREPRISES :

N° de Cpte	Débit	Crédit

Montant (en chiffres) **F CFA**

Montant (en lettres)

Motif :

Avance : Reste à payer :

Mode de Paiement : Espèce Chèque

<u>La Direction</u>	<u>La Caissière</u>	<u>Le Bénéficiaire</u>
---------------------	---------------------	------------------------

Sources : BELCAD GROUP

BIBLIOGRAPHIE

1. AHOUANGANSI, Evariste (2006), Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA, Edition mondexperts, Abidjan, pages : 729.
2. Alleaume, Alain (2013), Achats pour non-spécialistes, Editeur: Dunod, pages: 189
3. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, pages : 290
4. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité ; édition Economica, Paris, pages : 418.
5. Bernard, Frédéric Dufour, Nicolas (2019), piloter la gestion des risques, Publisher: Maxima Pub. pages : 428.
6. Bernard, Frédéric Gayraud, Rémi Rousseau, Laurent (2013) contrôle interne, Editeur: Maxima , pages: 332.
7. BOUVIER Christian (1990), Audit des achats, édition des organisations, Paris, Pages : 157.
8. BRUEL Olivier (2007), Management des achats : décisions stratégiques structurelles et opérationnelles, 1 ère édition, éditions economica, Paris, Pages : 652.
9. BRUEL Olivier (1998), Politique d'achats et gestion des approvisionnements, édition Bordas, Paris, pages : 298.
10. Cavagnol, André Maisonneuve, Cathy (2016), Les Carrés DCG 7 - Exercices corrigés - Management 2016-2017, Editeur: Gualino , pages: 164
11. Collectif (2005), La Revue du Financier, n° 155, septembre-octobre 2005, Editeur: Cybel, pages: 75
12. Cohen, Alain-Gérard (2012), La nouvelle gestion publique, Editeur: Gualino ,pages: 224.
13. Cordel, Frédéric Lebègue, Daniel (2013), gestion des risques et contrôle interne, Editeur: Vuibert , pages: 299.
14. Diaby, Mohamed (2016), Gestion de la trésorerie, Editeur: Le Harmattan, pages: 100
15. Guillermic, Philippe (2015), La gestion d'entreprise pas à pas, Editeur: Vuibert, pages: 160.
16. Grandguillot, Francis, (2004), L'essentiel de la comptabilité financière, Editeur : Gualino, pages : 161

17. HANS Wilmots (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Edition Standard, Paris, Pages:319.
18. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique, 3ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 185 Pages
19. Inamori, Kazuo (2017), Amoeba management Editeur: De Boeck Supérieur, pages: 144.
20. Naciri, Ahmed(2011), Traité de gouvernance d'entreprise, Editeur: Presses de l'Université du Québec, pages: 698.
21. NGUYEN Hong Thai (1999), le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise, l'Harmattan, Paris, Pages : 325.
22. Noirot, Philippe Walter, Jacques (2009), Le contrôle interne, Editeur: AFNOR, pages: 175.
23. Masselin, Jean-Luc Maders, Henri-Pierre(2014), Contrôle interne des risques, Editeur: Eyrolles, pages: 279.
24. Menye Nga, Germain Fabrice (2016), La psychologie du travail et des organisations au Cameroun, Editeur: L'Harmattan, pages: 234.
25. Pigé, Benoît (2017), Audit et contrôle interne, Editeur: EMS Editions ,pages: 217
26. Renard, Jacques (2012), Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Editeur: Eyrolles, pages: 258.
27. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, pages : 479.
28. SAMBE Oumar & Mamadou Iba DIALLO (1999), le praticien comptable SYSCOA, éditions comptables et juridiques, Dakar. Pages : 877.
29. Sauvé, Claude (2009), L'interview à la radio et à la télévision, Editeur: Presses de l'Université de Montréal PUM, pages: 245.
30. Wajnszok, Olivier Royal, Isabelle Sazilly (2014), Stratégie achats, Hugues de Editeur: Eyrolles, pages: 226

Sources internet

1. Dr. Lasseni KONATE (2009), Note sur l'élaboration et la mise à jour d'un manuel de procédure, :
<http://mail.cnom.sante.gov.ml/docs/pdf/noteinfo.pdf> ; consulter à 15h 38 le 22 /04/2019

2. Les composantes du contrôle interne

<https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-interne/essentiel/s-informer/5-composantes-controle-interne#.XHZsDKLgrIV>, consulter à 10h :54, le 27/02/2019

3. Fonctions du manuel des procédures

<https://www.institut-numerique.org/ii-les-fondamentaux-du-manuel-de-procedures-51e903d47c88e> ,consulter à 8h 31, le 26/04/2019

4. Articles 16 & 17 de l'Acte Uniforme Relatif au Droit Comptable et a l'Information Financière :

<http://www.ohada.com/actes-uniformes/1754/1758/chapitre-ii-organisation-comptable.html>

consulter à 17h 32, le 26/04/2019.

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES.....	6
CHAPITRE 1 : ETATS DES CONNAISSANCES SUR L'ELABORATION DES PROCEDURES COMPTABLES D'UNE ENTREPRISE	8
I. Cadre conceptuel de l'étude	8
1.1. Notion de contrôle interne	8
1.1.1. Définition du contrôle interne	8
1.1.2. Les principes généraux du contrôle interne	9
1.1.3. L'objectif du contrôle interne.....	12
1.1.4. Les composantes du contrôle interne	13
1.2. Manuel de procédures	15
1.2.1. Définition du manuel de procédures	15
1.2.2. Objectif du manuel de procédures	16
1.2.3. Fonctions du manuel de procédures	16
II. Etats de connaissances sur l'élaboration d'un manuel de procédures comptables	17
2.1. Procédures comptables	17
2.1.1. Procédures de trésorerie	18
2.1.1.1. Les procédures d'encaissement	18
2.1.1.2. Procédures de décaissement	19
2.1.1.3. La caisse et les procédures de décaissement et encaissement	21
2.1.2. Procédures Achat / Vente	22
2.1.2.1. Présentation du cycle achat /fournisseurs	22
2.1.2.1.1. Définition de la fonction achat.....	22
2.1.2.1.2. Méthodes d'achats	23
2.1.2.1.3. Procédures d'achats	23
2.1.2.2. Présentation du cycle vente / client	25
2.1.2.2.1. Les services intervenants	25
2.1.2.2.2. Description synthétique de la procédure de cycle de vente-client.....	26

2.2.	Elaboration du manuel de procédures	29
2.2.1.	Les composantes du manuel de procédures	29
2.2.2.	L'architecture du manuel de procédures	29
2.2.3.	Supports de présentation	30
2.2.4.	Démarche d'élaboration du manuel de procédures	31
	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	33
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CABINET BELCAD GROUP		
	I.Méthodologie de recherche	34
1.1.	Modèle d'analyse	34
1.1.1.	La prise de connaissance	36
1.1.2.	La réalisation	36
1.1.3.	La finalisation	36
1.1.4.	Le suivi	36
1.2.	Outils de collecte de données	36
1.2.1.	L'observation	36
1.2.2.	L'interview	37
1.2.3.	L'analyse documentaire	37
1.3.	Les outils d'analyse de données	37
1.3.1.	Questionnaire de contrôle interne	37
1.3.2.	Guide d'entretien	37
1.3.3.	Guide de séparation des tâches	37
	II.Présentation du cabinet BELCAD GROUP	38
1.2.	Historique et forme juridique	38
1.2.1.	Historique	38
1.2.2.	Forme juridique	38
1.2.3.	Missions et objectifs	38
1.3.	Activité et fonctionnement du cabinet	39
1.3.1.	Activité du cabinet	39
1.3.2.	Fonctionnement du cabinet	39
	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	40
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLE DU CABINET BELCAD GROUP		
CHAPITRE 3: DESCRIPTIONS ET RISQUES LIES AUX PROCEDURES EXISTANTES		
		44

I.	Description des procédures existantes	44
1.1.	Les procédures du cycle gestion de la trésorerie	44
1.1.1.	Les procédures d’approvisionnement de la caisse	44
1.1.2.	Les procédures de décaissement	45
1.1.3.	Les procédures d’encaissement	46
1.2.	Procédures du cycle gestion des achats	47
1.3.	Les procédures du cycle gestion des ventes	48
II.	Identification des risques liés aux procédures existantes du cabinet.....	49
	CONCLUSION DU CHAPITRE 3	51
CHAPITRE 4 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES DU CABINET BELCAD GROUP		52
I.	Préalables à l’élaboration du manuel de procédures comptables à BELCAD GROUP	52
1.1.	Champ d’application et orientation du manuel de procédure	52
1.2.	Destination du manuel	53
1.3.	Mode d’utilisation du manuel	53
II.	Proposition du manuel de procédures comptables du cabinet BELCAD GROUP.....	53
III.	Recommandations.....	91
3.1.	Recommandation sur le manuel	92
3.2.	Recommandation sur le contrôle interne	92
	CONCLUSION DU CHAPITRE 4	92
	CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	93
CONCLUSION GENERALE		94
ANNEXES		96
	Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne.....	97
	Annexe 2 : Guide d’entretien procédures de trésorerie	100
	Annexe 3 : Guide d’entretien procédures des achats	102
	Annexe 4 : Guide d’entretien procédures des ventes.....	103
	Annexe 5 : Grille de séparation des tâches	105
	Sources : nous même	106
	Annexe 6 : exemple de fiches de tâches	107
	Annexe 7 : fiche de facturation	108
	Annexe 8 : Reçu de bon de caisse	109
BIBLIOGRAPHIE		110
TABLE DES MATIERES		113