



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

*Conception d'un manuel de procédures administratives
comptables et financières pour une structure de production
avicole : cas d'AVIPROD SENEGAL*

Bibliothèque du CESAG



106074

Présenté par :

Dirigé par :

M. Nerwayan Salam Adrien Ouedraogo

M. Sompagnimdi Joseph KAFANDO

*Expert-comptable stagiaire,
professeur vacataire au CESAG*

DEDICACE

Je dédie cette œuvre aux personnes que j'ai citées ci-après pour tout ce qu'elles ont fait pour moi à travers des soutiens multiformes, que Dieu leur rende le centuple de leurs bienfaits.

Mon père qui n'a ménagé aucun effort pour me soutenir financièrement, matériellement, moralement et qui s'est impliqué personnellement pour améliorer cette œuvre.

Ma mère qui m'a épaulé dans les moments les plus difficiles qui a toujours su mettre la pression maternelle pour que cette œuvre soit disponible au meilleur moment,

Mes frères, qui m'ont aidé dans la finalisation de ce mémoire

Sandra Amelia Ametitovi qui m'a soutenu depuis le début de la formation jusqu'à ce moment.

BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je rends tout d'abord grâce à Dieu pour m'avoir béni et m'avoir redonné la vie. Je lui rends grâce pour tous ses bienfaits dans ma vie.

Je remercie ma famille pour son soutien indéfectible dans toutes les épreuves et dans tous les processus de ma scolarité du primaire à nos jours.

Mes remerciements vont à l'endroit du CESAG à travers sont DG qui m'a encouragé jusqu'à mon inscription, à monsieur Yazid Moussa directeur de l'ISCBF, pour son temps consacré, sa rigueur dans le travail et tous les conseils dont j'ai bénéficié. Je remercie tous le corps enseignant du DESS Audit pour l'énormité du travail abattu.

A monsieur Joseph Kafando expert-comptable stagiaire, professeur vacataire au CESAG pour son soutien et sa disponibilité.

Au cabinet CAFEC-KA et toute son équipe. Je remercie particulièrement Adolph Somda, Yvette Gnoula, Houngues Koffi, Florent Compaoré, Bernard Kaboré et tous les collaborateurs du cabinet, pour ce qu'ils ont bien voulu m'apprendre ainsi que pour le bon climat social dans lequel a eu lieu la collaboration.

Je remercie vivement le Cabinet Global Audit et Conseils pour son accueil, pour ce qu'ils m'ont appris, pour leur disponibilité. Je remercie tout particulièrement le directeur associé Babacar Gaye grand manager qui a toujours été disponible, et ne ménage aucun effort pour que l'apprenant apprenne dans les meilleures conditions. Je remercie aussi Aziz Louis Djibril, pour sa diligence des travaux ainsi que sa rigueur dans le travail. Je remercie également Ouleye Sow, Badara Samb, Moussa Diagne ainsi que tous les collaborateurs du cabinet Global.

A tous les collaborateurs du cabinet Global Interface Trust pour leur soutien logistique et pour la bonne cohabitation je leur dis merci particulièrement à Armel et Eric.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu de loin ou de près et qui ont contribué d'une quelconque manière à l'élaboration de cette œuvre et que je n'ai pas pu citer. Puissiez vous trouver mes sincères remerciement et que Dieu vous bénisse.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

COSO	Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway commission
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
DG	Directeur Général
DTC	Directeur Technique et Commercial
IFAC	International Federation of Accountants
OAC	Œufs A Couver
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
RAF	Responsable Administratif et Financier
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABBREVIATIONS	III
TABLE DES MATIERES.....	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES	7
CHAPITRE 1 : ROLE DU CONTROLE INTERNE.....	9
1.1 DEFINITION.....	9
1.2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE.....	11
1.2.1 Objectifs de protection du patrimoine	12
1.2.2 Objectifs de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles	13
1.2.3 Objectif du respect des directives	13
1.2.4 Objectif de l'efficacité et l'efficience des opérations	14
1.3 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	14
1.3.1 La méthode de l'approximation.....	14
1.3.2 La méthode subjective.....	15
1.3.3 La méthode objective	15
1.3.4 La méthode orthodoxe	15
1.3.5 Les autres méthodes.....	16
1.5 LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE	18
1.6 LES OUTILS D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	19
1.7 LES MOYENS DU CONTROLE INTERNE.....	20
1.7.1 Les moyens humains.....	20
1.7.2 Les moyens financiers.....	20
1.7.3 Les moyens techniques.....	21
CHAPITRE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES	22
2.1 DEFINITIONS.....	22

2.2	<i>FORMULATION DES OBJECTIFS DU MANUEL</i>	23
2.2.1	La mémorisation des savoirs.....	23
2.2.2	Un support pédagogique	24
2.3	<i>STRUCTURATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL</i>	25
2.3.1	Un cadre commun entre des logiques distinctes	25
2.3.2	Un instrument de décentralisation.....	25
2.3.3	La piste de l'auditeur	25
2.3.4	Un code de conduite.....	26
2.4	<i>ELEMENT DU SYSTEME DE GESTION</i>	26
2.4.1	Un ensemble documentaire	26
2.4.2	La mise à plat de l'existant.....	26
2.4.3	Une pièce du système d'information.....	26
2.4.4	Pour aller à l'essentiel.....	26
2.5	<i>LE FORMALISME</i>	27
2.5.1	L'architecture du manuel.....	27
2.5.2	La formalisation : principe de base.....	28
2.5.3	Les supports de présentation	29
2.6	<i>LA REDACTION</i>	30
2.6.1	Le processus de rédaction	31
2.6.2	Les travaux préparatoires	31
2.6.3	L'enquête	33
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE OU MODELE D'ANALYSE		36
3.1	<i>PRISE DE CONNAISSANCE DE AVIPROD</i>	36
3.2	<i>COLLECTES DES INFORMATIONS</i>	37
3.3	<i>DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES</i>	37
3.4	<i>DIFFUSION DU MANUEL</i>	38
3.5	<i>SCHEMA METHODOLOGIQUE</i>	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES		41
CHAPITRE 4 : PRESENTATION AVIPROD		43
4.1	<i>STATUT JURIDIQUE</i>	43
4.1.1.1	Objet social.....	43

4.1.1 Organisation.....	44
4.2 DESCRIPTION DES POSTES : MISSIONS ET RESPONSABILITES.....	46
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES	54
5.1 DESCRIPTIONS ET EVALUATION DES PROCEDURES EXISTANTES	54
5.2 REDACTIONS DES PROCEDURES	68
5.2.1 Procédures d'achat	68
5.2.1.1 Principes et objectifs de contrôles.....	68
5.2.1.2 Description des procédures	69
5.2.2 Procédures de vente.....	74
5.2.2.1 Principes et objectifs de contrôle	75
5.2.2.2 Description de la procédure.....	75
5.2.3 Procédures de trésorerie	79
5.2.4 Procédures de la gestion des stocks	83
5.2.4.1 Principes et objectifs de contrôle de la gestion des stocks	83
5.2.4.2 Description de la procédure.....	84
CONCLUSION GENERALE	88
BIBLIOGRAPHIE.....	90

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement économique marqué par la société de consommation ainsi que l'expansion des grandes entreprises multinationales et du développement des petites entreprises rend complexe leur fonctionnement. Cela se traduit par des difficultés dans la gestion et la protection du patrimoine qui se sont soldées par de grandes catastrophes financières. Du scandale de panama à l'affaire Madoff en passant par l'affaire ENRON on se rend compte que le patrimoine de l'entreprise est en proie aux pillages, aux détournements, et toutes autres formes d'actions n'entrant pas dans le cas cadre du premier objectif de l'entreprise qui est celui, de pérenniser son capital.

C'est dans ces conditions, qu'apparaît toute l'importance du contrôle interne, avec pour mission première la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. Ainsi pour mener à bien sa mission, le contrôle interne se sert de certains outils pour l'atteinte de ses objectifs premiers. C'est le cas notamment du manuel de procédures qui constitue un élément capital du contrôle dans la minimisation des risques, la sauvegarde du patrimoine, ainsi que l'optimisation des processus et activités.

C'est pourquoi dans bien de pays en développement les entreprises commencent à faire du manuel des procédures une étape essentielle et incontournable dans leur marche vers le succès.

Ainsi le manuel de procédures devient une obligation pour toutes les entreprises évoluant dans l'espace UEMOA. En effet l'article 16 stipule que :

« Pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte ».

Pour une entreprise de production de poussins d'un jour comme avis AVIPROD, concevoir un manuel de procédures administratives comptables et financières répond à un double objectif de bonne organisation débouchant sur une minimisation et maîtrise de ces risques, puis un objectif de réponse à une exigence de l'UEMOA.

AVIPROD est une société de production de poussins. Cependant elle connaît d'énormes difficultés dans la circulation des informations. Des écarts importants entre les stocks réels et théoriques sont constatés de manière récurrente. Aussi il arrive assez souvent que les

fournisseurs livrent des œufs qui ont été commandés par l'administration sans que les ateliers de production ne manifestent le besoin. Il y a des pertes fréquentes et sans traces de poussins ou lors des échanges entre les deux ateliers.

Ces problèmes connus par AVIPROD peuvent avoir pour plusieurs causes notamment :

- ✓ Absence de procédure de gestion et suivi des stocks ;
- ✓ absence de procédures de transferts entre les ateliers ;
- ✓ absence de contrôleur de gestion pour suivre rigoureusement la gestion de l'entité ;
- ✓ absence de service d'audit pour apprécier les processus et proposer des solutions d'optimisation ;
- ✓ mauvaise volonté des agents ;
- ✓ manque de professionnalisme des agents ;
- ✓ manque de moyens de structure ;
- ✓ mauvaise gouvernance des dirigeants ;

Aussi ces problèmes peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise. Elles peuvent être observées différemment dont quelques unes sont les suivantes :

- ✓ Détournement des matières premières et produits finis de l'entreprise ;
- ✓ perte des matières premières ou produits finis ;
- ✓ baisse du chiffre d'affaires ;
- ✓ baisse de rentabilité ;
- ✓ augmentations injustifiées des coûts de production de AVIPROD ;
- ✓ climat social tendu en raison de la mauvaise circulation des informations ;
- ✓ conflit avec les fournisseurs occasionnant des ruptures de stocks.

A ces difficultés rencontrées par AVIPROD ; des solutions peuvent être proposées et se présentent comme suit :

- ✓ Elaborer un manuel de procédures administratives, financières et comptables afin de permettre un agencement de toutes les tâches et de tous les processus de l'entreprise,
- ✓ recrutement d'un contrôleur de gestion pour avoir un œil sur tout le processus de la gestion, et assurer une bonne circulation des informations de gestion.
- ✓ recrutement d'un auditeur interne pour apprécier les différents processus, et les différentes fonctions ainsi que les comptes et proposer des améliorations,

- ✓ formalisation régulière dans l'année un audit opérationnel pour mettre à jours les disfonctionnements,
- ✓ recruter un responsable des ressources humaines afin qu'il organise le personnel les sensibilise et mette en exergue les atouts et qualités de chacun pour créer un bon climat de travail dans l'entreprise.

De toutes les solutions possibles citées celle de la conception de manuel de procédures administratives financières et comptables nous parait la plus pertinente, et constitue de ce fait notre choix.

Cette solution parce qu'elle contribuera à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise à travers la mise en place des procédures minimisant les risques et optimisant les activités à travers ses différents processus. Elle contribuera ainsi substantiellement à l'atteinte des objectifs du contrôle interne.

Face aux défis qui sont les leurs, les entreprises d'une manière générale et AVIPROD en particulier doit s'organiser en interne à travers le système de contrôle interne de sorte que la sauvegarde et la protection du patrimoine sans lesquelles toute perspective est vouée à l'échec soient une réalité. Ainsi le manuel des procédures étant un élément fondamental du contrôle interne nous sommes en droit de nous poser la question de savoir: *quel contenu donner au manuel des procédures afin qu'il prenne en compte toutes les attentes liées aux difficultés rencontrées par l'entité?*

Cela consiste à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est ce qu'un manuel de procédures et quel est son rôle pour la l'entité?
- Comment élabore-t-on un manuel de procédures ?
- Quelles sont les implications organisationnelles de l'élaboration d'un manuel de procédures ?
- Quelles sont les conséquences de l'élaboration d'un manuel sur une organisation ?

Les réponses à ces questions consistent en effet à élaborer un manuel de procédures qui permet une maîtrise des différents risques auxquels AVIPROD est confronté dans son organisation et dans son fonctionnement.

Il s'agit donc de traiter le thème suivant : *« Conception d'un manuel de procédures administratives comptables et financières pour une structure de production avicole : cas d'AVIPROD Sénégal ».*

L'objectif général dans cette étude est de mettre en place des procédures de gestion et une organisation adéquate permettant à AVIPROD de produire des poussins tout en maîtrisant les différents risques auxquels elle est confrontée.

Cependant de cet objectif général émanent les objectifs spécifiques qui sont les suivants :

- ❖ Identifier le rôle du contrôle interne dans l'élaboration du manuel de procédures ;
- ❖ Identifier les techniques de conception du manuel de procédures ;
- ❖ déterminer les critères de minimisation des risques ;
- ❖ Définir les conditions d'élaboration du manuel de procédures.

Notre étude s'articulera donc sur deux parties : la première qui est théorique sera une esquisse de revue de littérature et sera structurée comme suit :

- le rôle du contrôle interne dans une structure;
- présentation du manuel de procédures,
- approche méthodologique : étapes d'élaboration du manuel.

La seconde partie qui est pratique se présentera comme suit :

- Présentation d'AVIPROD,
- description des procédures.

Ainsi au sortir de cette étude des avantages pourront être relevés et s'observeront particulièrement à trois niveaux :

D'abord pour AVIPROD, cette étude lui permettra de disposer d'un manuel de procédures administratives comptables et financières, de manière à mettre de l'ordre dans son organisation, et d'optimiser les ressources tout en minimisant les risques liés à son organisation.

Ensuite pour nous mêmes cette étude est un « challenge » car nous offrant l'opportunité de nous familiariser avec l'activité de certaines entreprises pas courantes, comme la production

des poussins, et elle nous permet de capitaliser une nouvelle expérience dans l'élaboration de manuel de procédures.

Enfin pour le lecteur, elle permettra à ce dernier de cerner un peu plus la notion de manuel de procédures, puis cette étude lui permettra également d'appréhender une démarche d'élaboration de manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DU
MANUEL DE PROCEDURES**

INTRODUCTION

La rédaction du manuel de procédures est devenue un exercice indispensable pour la bonne marche de l'entreprise. Les détournements de fonds, les pertes de valeurs inexplicables, l'incohérence des activités ainsi que les lourdeurs administratives, trouvent leur explication assez souvent dans l'absence des procédures définies et détaillées, établies avec pour critère la minimisation des risques affectant négativement l'entreprise.

Dans ce sens pour AVIPROD la conception d'un manuel de procédures répond aux objectifs de protection du patrimoine et de minimisation des risques dans l'entreprise.

Cependant avant la définition des procédures proprement dites, il importe d'appréhender le cadre théorique de la conception d'un manuel, en précisant notamment le rôle du contrôle interne en premier lieu, ensuite les critères d'élaboration à proprement dit du manuel, puis en dernière position la méthodologie de notre travail.

CHAPITRE 1 : ROLE DU CONTROLE INTERNE

Le monde, depuis des temps immémoriaux a toujours été en proie d'une manière ou d'une autre aux difficultés de la gestion. Cela signifie que les vols, les gaspillages, et les pertes, ne datent pas d'aujourd'hui, même s'ils revêtent dans leur quasi-totalité de nouveaux vocables adaptés à l'environnement où ils se produisent.

Ainsi, nous remarquerons que l'on parle de plus en plus de nos jours de détournements, de mauvaise gouvernance, et de gabegie...

L'ensemble de ses difficultés liées à la gestion s'est traduit dans le monde moderne par de lourdes pertes de valeurs et de revenus dans certaines entreprises.

Cependant dans les entreprises, des dispositions existantes devraient permettre d'éviter ce genre de scandales qui deviennent monnaie courante de nos jours. Dans ces dispositifs se retrouve le contrôle interne de l'entreprise dont on entend parler parfois. Pour mieux le comprendre il convient de le définir d'abord.

1.1 DEFINITION

Le contrôle interne a été sujet à plusieurs définitions données par différents auteurs. Pour mieux l'appréhender passons-les en revue.

Selon l'ordre des experts comptables français ayant défini le contrôle interne en 1977, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité des instructions de la direction, l'application des instructions de la direction et l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures ».

Au regard de cette définition nous sommes tentés de dire que le contrôle interne, son but fondamental est la sécurisation des biens de l'entreprise et l'optimisation de sa gestion. Cependant, nous pouvons noter que cette définition a beaucoup évolué avec le temps. Ainsi, en 1987 la *Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes français (CNCC)* la formulait ainsi : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de

contrôle comptable ou autre que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».

Un regard sur cette définition permet de voir que la protection du patrimoine et la fiabilité des données comptables en sont les objectifs principaux. Pour mieux comprendre le contrôle interne voyons aussi la définition à lui faite par l'*International Federation of Accountant (IFAC)* : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mise en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible la gestion rigoureuse et efficace de ses activités ; ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention, et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables ».

De cette définition nous pouvons retenir l'objectif de la protection du patrimoine, la fiabilité des informations comptables.

A ces définitions s'ajoute en 1992 celle du *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* selon laquelle, « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une *assurance raisonnable* quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures, dispositions dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme les plans et politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise (Barbier, 1996 :21).

De l'ensemble des définitions qui précèdent il ressort l'aspect de la fiabilité des informations comme un objectif commun. Cependant le contrôle interne d'une entreprise est aussi l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour conduire l'activité de

l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et fiabiliser autant que possible les flux d'informations (Pige, 2001 :12).

Cette définition abonde dans le même sens que les précédentes mais a la particularité de souligner l'obligation de structuration des activités afin d'aboutir à la protection des biens de l'entreprise et à la mise à disposition d'informations fiables.

Nous pouvons donc dire que le contrôle interne au regard des définitions apportées, est l'ensemble des mécanismes, dans une entreprise permettant l'organisation des activités en vue d'aboutir à une préservation du patrimoine et à une diffusion d'informations financières fiables.

Le contrôle interne ainsi défini se fixe des objectifs dont la réalisation minimise les risques de l'entreprise.

1.2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE

On dénombre quatre principaux objectifs du contrôle interne :

- objectifs de protection du patrimoine ;
- intégrité et fiabilité des informations financières et opérationnelles ;
- respect des directives ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations (Renard, 2008 :129).

Ces objectifs de contrôles interne tel que cités ci-dessus représentent la finalité de l'ensemble des composantes qui constituent le contrôle interne.

Toutefois, le *COSO* énumère aussi les objectifs du contrôle interne qui sont au nombre de trois :

- objectif opérationnel ;
- objectif d'informations financières ;
- objectifs de conformité.

Mamadou BARRY (2009 :13) attribue au contrôle interne deux principaux objectifs:

-un objectif comptable ;

-un objectif administratif et opérationnel.

Pour Lionel COLIN et Gerard VALLIN (1986 :37) le contrôle interne poursuit cinq objectifs :

- Maîtriser les risques de l'entreprise ;
- Sauvegarder les actifs ;
- Assurer la qualité de l'information ;
- Assurer l'application des instructions de la direction.
- Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources

La définition des objectifs visés par le contrôle interne nous montre que globalement il poursuit de nombreux objectifs spécifiques dont la définition peut varier d'un auteur à un autre.

Cependant la pertinence des objectifs retenus par J RENARD nous interpelle sur le sens donné à ces différents objectifs.

1.2.1 Objectifs de protection du patrimoine

Un bon système de contrôle interne doit viser la protection du patrimoine de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agira de préserver les actifs de l'entreprise, notamment les immobilisations, les stocks, les valeurs monétaires, mais aussi des éléments plus qualitatifs que quantitatifs que sont les hommes et l'image de l'entreprise.

En effet le personnel est le plus important du patrimoine, et sa sécurisation est capitale et constitue un point important de la protection du patrimoine.

L'image que diffuse l'entreprise dans son environnement est aussi très importante car une détérioration de l'image de l'entreprise ou une mauvaise image pourrait avoir des conséquences dommageables.

Toutefois à l'ensemble des éléments relevant de la protection du patrimoine qui est un des objectifs du contrôle interne il convient d'ajouter la technologie et les informations confidentielles de l'entreprise (Renard, 2008 :129).

1.2.2 Objectifs de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles

La qualité de l'information produite peut si elle n'est pas bonne entraîner des conséquences néfastes à l'entreprise. C'est pourquoi elle constitue un des objectifs fondamentaux du contrôle interne.

Ainsi, un bon système d'informations doit produire des informations aux caractères suivants:

- **Fiables et vérifiables**

Les informations fournies doivent être exactes et permettre une prise de décision basée sur ces informations et qui soit sans risque d'erreur. Elles doivent aussi être vérifiables avec des preuves et des justificatifs disponibles. C'est le résultat poursuivi par le système de contrôle interne.

- **Exhaustives**

Le système de contrôle interne doit fournir des informations complètes et dépourvues de tout défaut de rétention ou d'omission. Dans l'optique de minimiser les risques l'exhaustivité des informations permet de mieux les appréhender et pouvoir prendre des décisions idoines.

- **Pertinentes**

Le contrôle interne doit permettre l'obtention d'informations pertinentes. Les informations qui en sont issues doivent être essentielles et précises et adaptées au but poursuivi.

- **Disponibles**

Les informations produites dans le cadre d'un bon système de contrôle interne doivent être accessibles au moment où le besoin se fait sentir.

1.2.3 Objectif du respect des directives

Cet objectif concerne non seulement le respect des lois et règlements, mais aussi bien au-delà à savoir le respect de toutes les règles internes et externes (conjoncturelles, individuelles). Cet objectif de contrôle interne vise à éviter que l'entreprise ne soit en situation de non conformité à tout point de vue d'instruction.

1.2.4 Objectif de l'efficacité et l'efficience des opérations

Cet objectif de contrôle interne consiste à avoir l'utilisation optimale des biens de l'entreprise. Un bon système de contrôle interne doit assurer l'entreprise que ses biens sont utilisés de façon efficace et efficiente pour l'atteinte des objectifs fixés par elle.

La réalisation des quatre objectifs de contrôles sus cités permet à l'entreprise une maîtrise des différents risques les plus importants.

Ces objectifs constituent le socle sur lequel chacun dans l'entreprise inscrira son activité et en sera-t-il ainsi dans toute la hiérarchie.

Au regard des objectifs poursuivis par le contrôle interne, quelles seront donc les conditions de mise en place d'un bon contrôle interne ?

1.3 EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Pour atteindre l'objectif de minimisation des risques de l'entreprise, le contrôle interne doit faire l'objet d'une évaluation en termes de prévention ou de détection des anomalies. Cette évaluation devra permettre de ressortir les différents risques qui peuvent être élevés, moyens ou faibles, et qui seront mis en relations avec les risques inhérents (Maders & al, 2009 ; 168). L'évaluation du contrôle interne s'effectue selon plusieurs méthodes. Il s'agit de la méthode d'approximation, la méthode subjective, la méthode objective, la méthode orthodoxe, et les autres méthodes.

1.3.1 La méthode de l'approximation

C'est une méthode ancienne. Elle consiste pour l'auditeur d'apprécier le contrôle interne sur la base des différents constats qu'il effectue. Ainsi il portera un jugement sur l'adaptation du contrôle interne, ses insuffisances ou s'il présente d'importantes lacunes (Renard, 2008 :301)

Cette expression se substituant à celle de l'environnement de contrôle signifie qu'il faut créer les conditions favorables à la prise en compte d'une juste appréciation des risques. Il revient à réunir l'éthique, la stratégie, et l'organisation.

1.3.2 La méthode subjective

La méthode subjective s'inspire de la méthode d'approximation mais en y ajoutant des composantes tel que le cadre de maîtrise de l'activité ainsi que les conditions générales pour un bon système de contrôle interne.

Pour J Renard (2008 :302). Cette méthode permettra l'appréciation de l'environnement interne, l'appréciation des procédures existantes, l'organisation, la supervision. à définir les objectifs stratégiques pour lesquels se déterminera chaque exécutant.

1.3.3 La méthode objective

Cette méthode découle des insuffisances de la méthode subjective. L'outil qui y est développé est une grille d'appréciation du contrôle.

Elle porte essentiellement sur deux aspects ;

La conception : elle consiste à dresser une situation parfaite et à exposer le risque qui peut en découler. A ce risque, une cotation sera affectée. Un niveau intermédiaire va se situer entre ces deux extrêmes (situation parfaite et risque maximum possible) et va recenser tous les risques que peuvent contenir la survenance du risque maximal possible (Renard, 2008 :303).

La pondération : elle se fait en deux étapes que sont la micro pondération correspondant à la prise en compte du tableau des risques et la macro pondération qui prend en compte le plan d'audit.

1.3.4 La méthode orthodoxe

Elle utilisée pour l'évaluation des procédures elle consiste :

- la compréhension de l'entité ;
- la prise en considération du risque de fraude ;
- le lien entre objectifs et contrôle mis en place ;
- l'identification des risques ;
- la réponse aux risques identifiés ;
- la formulation des recommandations.

1.3.5 Les autres méthodes

Il s'agit de l'auto évaluation et du self audit.

1.4 L'APPROCHE PAR LES RISQUES

Au cours de l'approche par les risques, l'estimation des risques se fait en début de mission de l'audit. Cette approche dépend principalement de la taille de l'entreprise. Elle indiquée pour les plus grande entreprise mais peut être non efficiente quand il s'agit d'une entreprise de petite taille.

L'objectif principal rechercher à travers l'approche par les risque est de s'assurer que l'entreprise à travers ses états financiers et documents comptable ne renferme d'anomalies significatives dont le seuil est définit par le responsable de la mission.

Pour P Noirot et I J Walter (2009 :111) l'approche par les risques s'effectue en plusieurs étapes :

- la planification des travaux,
- l'examen du contrôle interne,
- l'obtention des éléments probants,
- l'utilisation des travaux d'autre professionnel,
- le rapport de missions.

1.4.1 La planification des travaux

Il s'agit de la mise en place d'une approche détaillée concernant le calendrier, en fonction de la nature et de l'étendue de la mission d'audit dans le but de parvenir à une réalisation efficace et efficiente de la mission.

Pour ce faire l'auditeur à besoin de connaître l'entité dans laquelle il intervient et les risques inhérent à son activité, et élaborer un plan d'audit (Noirot et Al ; 2009 :113).

1.4.2 L'examen du contrôle interne

Il s'agit pour l'auditeur d'apprécier le contrôle interne de l'entité. Pour ce faire, il utilisera plusieurs outils de collecte d'information et plusieurs tests afin de se faire une opinion sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise.

1.4.3 L'obtention des éléments

Les éléments probants désignent les informations obtenues par l'auditeur afin d'aboutir à des conclusions sur lesquelles il fonde son opinion. La norme d'audit ISA 500 stipule que l'audit doit réunir des éléments probants afin de parvenir à des conclusions raisonnables, et afin d'avoir une base sur laquelle il peut fonder son opinion. (www.ifaci.com).

Les éléments probants sont obtenus à partir de combinaison de tests, de procédures et de contrôles substantifs. Ces contrôles sont de deux types :

- Contrôles portant sur le détail des soldes,
- Contrôles portant sur les procédures analytiques.

Les procédures d'évaluation des risques fournissent des éléments probants nécessaires à l'appréciation des risques au niveau des états financiers et assertions. Cependant ces éléments probants sont insuffisants ; lors de la phase de réponse au risque identifié les éléments probants seront associés à des éléments de preuve complémentaires. (Hamzaoui ; 2008 :159).

1.4.3 L'utilisation des travaux d'autres professionnels.

Pour H Maders et JL Masselin (2009 :202) l'auditeur se doit de toujours prendre connaissance des travaux d'audit effectués avant sa mission ; et s'assurer que les recommandations formulées ont été prises en compte ; dans le cas contraire, il attire l'attention des responsables de l'entité.

1.4.4 Le rapport

Les travaux d'audit doivent toujours faire l'objet d'un rapport relatant les conditions d'exécution de la mission, et formulant des recommandations dans le sens de la pérennisation des points forts, et l'amélioration des points faibles

1.5 LES PRINCIPES DU CONTROLE INTERNE

N H Thai (1999 :199) dénombre six principes du contrôle interne qui sont les suivants ; l'organisation, l'auto contrôle, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'adéquation et harmonie.

a. L'organisation

Elle constitue un important principe du contrôle interne. En ce sens que son organisation doit être faite en tenant compte des réalités de l'entreprise et de son environnement. La structure organisationnelle ne devrait être ni trop simple ni trop complexe.

L'organisation doit être adaptée, vérifiable et formalisée.

b. L'auto contrôle

Ce principe de l'auto contrôle ou contrôle réciproque correspond aux moyens de contrôle souvent utilisés et généralement automatisés. Dans ce type de contrôle deux acteurs se succèdent. Les opérations réalisées par le deuxième, servent également à valider l'exécution des tâches du premier.

c. La permanence

En matière de contrôle interne, la permanence concerne les procédures qui peuvent du moins être changées en fonction de l'évolution de l'entreprise.

d. L'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne l'entité dans toutes ses composantes. Il doit être appliqué à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. Il demeure toutefois le principe le moins respecté.

e. L'indépendance :

Ce principe voudrait que le dispositif de contrôle interne atteigne ses objectifs fixés. Et ce indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

f. Harmonie et adéquation

Il s'agit de l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les procédures doivent être adaptées à l'entité et non aux hommes. C'est un

principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles.

1.6 LES OUTILS D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne revêt des caractéristiques qui lui sont spécifiques et ne peut être apprécié de manière fiable que par l'usage d'outil appropriés. Nous distinguons ainsi le test de conformité, le test de permanence, les outils d'interrogation, et les outils de description.

1.6.1 Le test de conformité

Il est aussi appelé test d'existence, et permet de rapprocher les procédures décrites et ce qui est fait en réalité. Il donne une assurance quand à la description correcte du système (Obert ; 2000 : 69). Pour B Pige (2007 :87), les tests de conformité permettent de valider ou de remettre en cause les forces relevées dans la description de contrôle interne.

1.6.2 Le test de permanence

C'est un test qui consiste à vérifier que les points relevés lors de la description des procédures sont réels.

1.6.3 Outils d'interrogation

Il s'agit notamment des sondages statistiques, des interviews, les outils informatiques, les vérifications, analyses rapprochements divers.

- Sondages statistiques ou échantillonnage

C'est un outil qui permet de se faire une opinion général sur le contrôle interne. Pour P Souvay (2002 :13) l'échantillonnage consiste à prélever une fraction limitée d'individus dans une population, en vue d'obtenir des informations statistiques sur cette population.

- L'interview

C'est un outil qui permet de discuter directement avec les acteurs pour mieux appréhender certains aspects qui peuvent rester ambiguës.

- Les outils informatiques

Ce sont des outils qui offrent une visibilité sur le contrôle interne de l'entreprise.

- Les outils de description

Il s'agit des différentes méthodes permettant les descriptions du dispositif de contrôle interne. Ce sont : la narration, l'organigramme, la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation encore appelé flow-chart et la piste d'audit.

1.7 LES MOYENS DU CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne de l'entreprise, pour pouvoir se mettre en œuvre, doit disposer de certains moyens qui doivent permettre la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

1.7.1 Les moyens humains

Le problème essentiel est souvent plus celui de la qualité que celui de la quantité. Si le personnel de l'entreprise n'est pas compétent l'application du contrôle interne sera inefficace. Les anomalies rencontrées au niveau du personnel ont pour cause une formation insuffisante ou ce qui revient au même, une formation non mise à jour. Cette observation concerne trois activités :

- Le recrutement : qui consiste à embaucher les personnes en nombre correspondant aux besoins mais surtout embaucher les personnes ayant les capacités requises.
- La formation professionnelle permanente permet à la fois de pallier aux insuffisances du recrutement, de mettre à jour les connaissances du personnel compte tenu des évolutions technologiques et de permettre la promotion interne.
- L'éthique qui est le troisième volet des moyens humains est importante pour que le personnel soit de bonne moralité. C'est la connaissance et le respect des critères d'honnêteté et de moralité.

1.7.2 Les moyens financiers

Il s'agit de s'assurer que les budgets d'exploitation et d'investissement sont en ligne avec les objectifs.

1.7.3 Les moyens techniques

Il s'agit de l'ensemble des techniques dont une entreprise peut avoir besoin. Des techniques industrielles, des techniques de gestion, et techniques commerciales.

Conclusion

Le contrôle interne constitue l'ensemble des différents mécanismes existant à tous les niveaux hiérarchiques permettant une minimisation des risques auxquels est confrontée l'entreprise. Afin d'atteindre des objectifs de protection du patrimoine, d'informations financières fiables, de respect des lois ainsi que d'efficience et d'efficacité, le contrôle interne est évalué régulièrement et amélioré tout en respectant ses principes fondamentaux.

Le contrôle interne se traduit aussi par la mise en place des procédures formalisées par l'entreprise qui constituent même son ossature. C'est pourquoi il est important de voir les règles de conception du manuel de procédures.

CHAPITRE 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

Dans le fonctionnement des organisations, l'absence de définitions claires des tâches de chaque membre du personnel peut avoir des conséquences qui pourraient aller de la simple perte de temps liée à la répétition d'une tâche par deux personnes différentes, aussi à des pertes de valeurs ou destructions de biens ou services parce qu'une tâche n'a pas été exécutée ou a été mal exécutée. Dans tout les cas de figure, la non définition des tâches entraîne une désorganisation et particulièrement dans les grandes structures ; d'où toute l'importance de la définition des tâches au sein de toute structure, et ceux à travers la conception d'un manuel de procédures. Pourtant, sous nos toits, certaines grandes structures ne sont pas dotées de manuel de procédures administratives et financières ; d'autres sont dans un élan de conception actuellement mais combien de perte temps et de risques qui aurait pu être jugulés par la présence d'un manuel ? Mais l'adage ne dit-il pas qu'il n'est jamais trop tard pour bien faire ?

Ainsi afin de mieux comprendre l'attitude des organisations face au manuel, il convient de savoir d'abord ce que c'est qu'un manuel de procédures administratives comptables et financières.

2.1 DEFINITIONS

L'expression en tant que telle est constituée de deux mots : le mot manuel et le mot procédures.

Le manuel est un livre présentant les notions essentielles d'une science, d'une technique (Robert micro, 1998 :804).

L'encyclopédie numérique Wikipédia au 25 Avril 2010 définit le manuel comme étant un recueil contenant des informations ciblées sur un thème particulier.

Le même « Robert » définit la procédure comme la manière de procéder juridiquement, comme une série de formalités qui doivent être remplies.

Un manuel est un ouvrage contenant les éléments fondamentaux d'une discipline (Microsoft Encarta ; 2009).

Une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limité en aval par l'obtention d'un résultat attendu. (Henry et Al; 2001 : 16)

Au regard des définitions précédentes nous pouvons définir littéralement le manuel de procédures comme étant un recueil contenant des informations ciblées sur une série de formalités qui doivent être remplies ; ou un livre présentant les notions essentielles sur des formalités qui doivent être remplies.

Nous pouvons alors dire du manuel de procédures qu'il est un document contenant les informations sur la manière d'accomplir un travail.

En effet chaque procédure est comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre précis d'acteurs appartenant à un même sous ensemble. D'une manière générale, l'étude des organisations montre que la standardisation des systèmes peut porter sur la nature des procédures ainsi que la qualification des agents.

2.2 FORMULATION DES OBJECTIFS DU MANUEL

L'élaboration d'un manuel de procédures répond à plusieurs objectifs. Cependant la formulation des objectifs ne peut se faire sans la participation des cadres de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le domaine d'application du contrôle interne. La conception du manuel répond aux objectifs de la mémorisation des savoirs, la réalisation d'un support pédagogique, la structuration des processus de travail et la mise à plat des systèmes de gestion. (Henry et Al ; 2001 : 36).

2.2.1 La mémorisation des savoirs

Il s'agit des aspects suivants :

- La transcription d'un savoir organisé

Toute entreprise est un ensemble d'hommes et de machines reliés entre eux par des processus. Ces processus peuvent être découpés en plusieurs procédures successives standardisées. Certaines machines exécutent elles mêmes partiellement ou en totalité certaines procédures ; tout dépend de l'activité de l'entreprise. Plus une activité est complexe, plus elle demande des

enchaînements structurés et standardisés, puis susceptibles d'être décrits sous forme de procédures.

La mise à l'écrit des procédures sert à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les acteurs. Elle sert à détailler les actions, à expliciter les enchaînements et les synchronisations des opérations.

- La mémoire de l'organisation

Le manuel de procédures sert à centraliser les « savoir faire » individuels et collectifs. Il apporte une garantie de continuité par exemple lors des mutations de personnel parce qu'il apporte une assurance de régularité dans le temps ; le manuel de procédures est un facteur de fiabilité et de qualité pour l'organisation.

- La diffusion du savoir faire

Le manuel est moyen de vulgarisation des méthodes préconisées dans l'entreprise et leurs éventuelles conséquences en cas d'erreur. Sa fonction première est de faire connaître les méthodes et les séquences mises en œuvre. Chaque agent peut le consulter pour une prise de connaissance instantanée des modalités d'exécution de ses missions.

2.2.2 Un support pédagogique

Le support pédagogique consiste en plusieurs fonctions :

- Un aide-mémoire individuel

L'erreur et l'oubli étant humains, l'existence d'une documentation écrite permet à chacun de s'autocontrôler. Une documentation bien détaillée permet ainsi de toujours se mettre à jour pour une meilleure exécution des tâches. Le manuel permet ainsi à l'opérateur de savoir s'il est dans la voie de réalisation de ses tâches.

- Un outil de formation

La formation des agents incombe à leurs supérieurs. Toutefois l'existence d'un manuel de procédure aisément accessible favorise naturellement la polyvalence. Au-delà de l'aspect individuel, les fiches de procédures peuvent servir de base pour une formation collective.

- Un repère pour l'encadrement

Les procédures répondant d'abord aux besoins des exécutants peuvent également servir de base d'informations pour les responsables hiérarchiques. Ils peuvent prendre connaissance des tâches exécutées sous leur responsabilité. Cela leur donne une idée plus claire du fonctionnement de leur équipe et leur évite l'improvisation.

2.3 STRUCTURATION DES PROCESSUS DE TRAVAIL

Pour A Henry et I Monkam-Daverat (2001 :41), le manuel présente un effet structurant.

2.3.1 Un cadre commun entre des logiques distinctes

L'entreprise est un univers diversifié où s'affrontent plusieurs fonctions parfois contradictoires entre elles. Cependant l'existence d'un cadre documentaire unique fournit la base d'un système de communication entre eux. Il leur donne un moyen d'accéder au moins partiellement, aux contraintes qui régissent leurs partenaires. Décrivant la répartition des tâches elles contribuent à clarifier les relations entre services et à éviter les malentendus.

2.3.2 Un instrument de décentralisation

Les procédures peuvent être un facteur de décentralisation. La définition des tâches de chaque agent étant clarifiée avec le manuel, la présence des dirigeants est moins indispensable. Cela leur permet de se tourner vers les secteurs où leur touche est nécessaire.

2.3.3 La piste de l'auditeur

La dérive progressive des règles, leur usure est une loi constante des organisations. Ce qui traduit toute l'importance de l'audit afin de toujours recadrer le manuel et son exécution. Cependant en l'absence du manuel, il est difficile d'auditer l'activité faute de référence. Ainsi on peut résumer en disant que sans l'audit, les procédures peineront dans l'atteinte des objectifs qui sont les leurs d'une part ; et d'autre part sans les procédures, l'audit s'égarerait dans les tentatives d'appréciations du contrôle interne et des activités de l'entreprise faute de référentiel pour les travaux.

2.3.4 Un code de conduite

Le manuel de procédures bien établi dicte la conduite des agents. Comme le code de la route, il établit les comportements applicables à tous pour des circonstances réelles précisées à l'avance. Il doit aussi être mis à jour en fonction de l'évolution de l'entreprise et s'adapter aux évolutions techniques.

2.4 ELEMENT DU SYSTEME DE GESTION

Le manuel est aussi un élément du système de gestion.

2.4.1 Un ensemble documentaire

En l'absence de procédures écrites, l'information du personnel se fait par le truchement des notes de service. Elles paraissent plus légères, mais posent un sérieux problème de pérennité. La codification des procédures, apparait comme un ensemble de consignes stockées.

2.4.2 La mise à plat de l'existant

Une fois que le manuel de procédures existe, il forme une base utile pour l'analyse des risques. La mise à plat de l'existant constitue un excellent départ pour une rationalisation de l'organisation.

2.4.3 Une pièce du système d'information

L'analyse des procédures consiste à décrire les tâches en séquences d'instructions élémentaires exécutables. (Henry et Al ; 2001 : 48)

Dans leur formalisation, les procédures constituent un cadre de référence pour la présentation et le classement des informations. Elle permet d'avoir l'exhaustivité et l'homogénéité du système d'information.

2.4.4 Pour aller à l'essentiel

Les procédures bien élaborées peuvent répondre à plusieurs besoins : mise à plat des savoir-faire incorporés dans l'organisation, support d'information et de formation, outil

d'organisation ... Mais malgré toutes les possibilités, le manuel ne peut remplacer l'effet d'expérience, c'est pourquoi il faut se limiter à l'essentiel.

Aller à l'essentiel revient à formaliser ce qui touche à la sécurité des opérations, et aux besoins pédagogiques.

2.5 LE FORMALISME

La conception du manuel des procédures suit à la rigueur certaines règles qui en constituent le formalisme. C'est ainsi que ce formalisme peut se décliner en plusieurs étapes :

2.5.1 L'architecture du manuel

❖ Une construction complexe

Au sein d'une entreprise ou n'importe quelle organisation, les procédures sont essentielles. Elles se doivent d'être cohérentes et de le rester surtout lors de la mise à jour. Car certaines procédures modifiées créent des modifications en cascade qui ne sont pas toujours bonnes pour le contrôle interne compte tenu des changements intervenus sans un véritable accompagnement. Les procédures doivent être à l'intérieur du même ensemble qu'est le manuel des procédures. Ce manuel peut avoir des dimensions conséquentes, il est alors divisé en sous ensembles homogènes.

❖ Divers sous ensembles

Pour Henry et I Monkam-Daverat ; (2001 : 56) le manuel sera décomposé en plusieurs volumes selon la taille et l'activité de l'entreprise. Le regroupement se fera par service, par équipe ou par groupe. Chaque agent doit recevoir uniquement les procédures qui le concernent. La décomposition du manuel correspond à un découpage de l'entreprise en directions

❖ Une structure standardisée

La facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du manuel. Il est donc important que la structure du manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. Cette

structure se matérialise par la séparation des livrets. Dans ce même registre, l'introduction de structures homogènes et répétitives est très utile.

❖ Trois parties pour un manuel

Les différents volumes issus des livrets peuvent aussi se présenter en généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites et enfin les annexes et tables complémentaires.

La première partie comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. Cette partie se retrouve à la tête de tous les volumes avec une phase introductive plus spécifique. La première partie est un rappel de l'objectif de l'élaboration du manuel, et peut aussi reprendre divers points généraux tels que l'organisation générale des services, le contenu du contrat d'éventuelle assurance qualité...

La deuxième partie est la plus volumineuse et concerne les fiches de procédures proprement dites. Pour chaque procédure prise on retrouve une même structure logique : description des tâches, diagramme des flux, fiche descriptive des tâches.

La troisième partie du manuel concerne les documents annexes tels que les tables de données ou illustrations complémentaires.

❖ Les fiches de procédures

Comme nous l'avons déjà dit chaque fiche de procédure peut être scindée en plusieurs parties.

En premier lieu on a la présentation synthétique de la procédure, en second lieu le descriptif proprement dit de la procédure, et en troisième lieu éventuel on peut y présenter les règles techniques de manière détaillée.

2.5.2 La formalisation : principe de base

❖ Des qualités indispensables

Le manuel de procédures répond à plusieurs besoins. Ainsi à certains moments on peut être tenté de privilégier l'un des objectifs ce qui pourrait le dénaturer. Toutefois il est important que le manuel jouant un rôle pédagogique soit rédigé dans un langage aisément accessible.

❖ Un style pratique

Le rédacteur d'une procédure ne doit jamais perdre de vue son objectif. Offrir tous les renseignements et uniquement les renseignements utiles aux acteurs. Il est donc amené à se poser fréquemment la question de l'importance des informations et de l'opportunité de la répercuter.

❖ La forme graphique

Il est toujours important de faire une représentation graphique afin d'appuyer ce qui a fait l'objet de narration. Et cela est valable dans tout mode opératoire complexe.

❖ Les bornes de la procédure

Les procédures sont bornées en amont et en aval.

En amont elles le sont par l'évènement initial qui est un fait qui déclencherait leur mise en application.

En aval elles sont limitées par le résultat qui est un fait réel comme l'évènement initial à la différence qu'il ne déclenche pas la procédure mais la termine. Cependant la fin d'une procédure peut entraîner le début d'une autre ; ce qui signifie que le résultat d'une procédure fini peut être l'évènement initial d'une autre qui commence.

2.5.3 Les supports de présentation

❖ Le diagramme des flux

Pour A Henry et I Monkam-Daverat (2001 :77) le diagramme des flux couramment appelé flow-chart donne une vue globale de l'enchaînement des procédures. Il permet de voir en un coup d'œil les principales phases du déroulement des procédures. Notamment le point de départ, les principales étapes, les documents circulant ainsi que le résultat recherché. Il permet de répondre aux questions de qui fait quoi ? À quelle fin ?

❖ La fiche de tâche

C'est une fiche importante dans le manuel ; elle contient la description narrative relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Les fiches de tâches sont présentées dans leur succession chronologique. Elles doivent permettre de reconnaître au premier coup d'œil

les acteurs de la procédure. Elles doivent être rédigées de sorte qu'une personne ne connaissant pas la procédure puisse en avoir la compréhension. Elles doivent permettre de comprendre l'enchaînement des différents travaux en spécifiant ce que reçoivent et transmettent les différents acteurs.

❖ Les supports dérivés

Au-delà de la nécessaire normalisation des supports, les procédures forment un ensemble qui doit avant tout être adapté aux contraintes spécifiques de l'entreprise et aux besoins des utilisateurs. Le choix des modèles de support doit être fait en collaboration avec les utilisateurs. On peut bien s'inspirer des modèles classiques mais on peut également concevoir des manuels à plusieurs étages. Il est bien possible d'imaginer une infinité de modèles. Certains sont faits pour répondre à des besoins spéciaux.

❖ La procédure d'urgence

Elle est utilisée dans le cas où un système dérive aux limites de l'acceptable. Elle est faite pour ramener rapidement le système en cause à un niveau ou à une situation de sûreté tout en minimisant les risques.

Elle est mise en œuvre dans des situations accidentelles au cours desquelles les acteurs sont perturbés.

Elle doit présenter une grande fiabilité et leur préparation doit être faite avec soins.

❖ Les plannings

Les outils de planification servent à ordonner les séquences d'opérations afin d'optimiser l'affectation des moyens. Ils se présentent sous des formes variées.

2.6 LA REDACTION

Il convient de noter que la rédaction du manuel de procédures est effectuée par un auditeur. Cependant en fonction des choix de l'entité l'auditeur chargé du manuel peut être interne ou externe.

La phase de rédaction du manuel constitue une importante phase qui obéit à des règles précises.

2.6.1 Le processus de rédaction

Lors de la conception d'un nouveau manuel il est bon d'organiser sa réalisation en projet afin de garantir la cohérence finale. A Henry et I Monkam-Daverat (2001 :77) décrivent les différentes étapes de la rédaction comme suit.

- La phase de préparation

La liste des procédures : c'est la première chose à faire dans ce processus. Il s'agit de faire une liste provisoire et approximative des procédures qui évoluera avec les travaux.

Le code de classement : la première liste établie, on procède au classement des procédures par service, par sous-ensembles, par familles, par direction.

Les dossiers par procédures : chaque rédacteur doit préparer son travail. Pour chaque procédure dont il à la charge il constitue un dossier de travail.

- L'enquête par procédure

La description globale : Pour chaque procédure dont il a la charge, le rédacteur prend RDV avec un interlocuteur principal susceptible de lui donner une vue d'ensemble.

Les interviews et la rédaction : Chaque rédacteur procède aux interviews nécessaires pour acquérir une connaissance précise de chacune des procédures. C'est une étape au cours de laquelle il collecte les documents qui lui seront utile dans sont travail. Les interviews sont suivies de d'analyse et de rédaction.

La validité des documents : Elle se fait dans un premier temps par le rédacteur avec les interviewés et les utilisateurs, puis dans un second temps avec toute l'équipe pour une validation d'ensemble. C'est l'étape qui marque la diffusion du manuel dans l'entreprise.

2.6.2 Les travaux préparatoires

Ce sont les fondements du travail de rédaction des procédures.

La première chose à faire consiste logiquement à établir une liste de procédures (Henry et Al ; 2001 :78) commence par l'établissement d'une liste initiale des procédures ;

L'inventaire

- Il commence par l'établissement d'une liste initiale des procédures ;
- il s'agit de regrouper l'ensemble des objectifs et des missions ;
- hiérarchiser les missions, les processus, les procédures, les tâches ;
- les classer en ensembles et en sous ensembles ;
- et nommer les acteurs concernés.

Le découpage des processus

Il est une phase délicate car il n'existe point de logique mathématique pour procéder au découpage des processus et procédures. Il se fait sur la base de critères abstraits car s'appuyant sur les choix et l'intuition. Il est recommandé de ne pas s'attarder sur cette étape mais plutôt de poursuivre le tâtonnement. Les erreurs faites se corrigeront d'elles mêmes par la suite.

La codification

Elle est une combinaison alphanumérique avec pour objectif de faciliter le stockage et la recherche des procédures.

Les possibilités de codification sont infinies ; elle est généralement la superposition d'un classement par thème et d'un classement séquentiel.

La chemise procédure

Chaque rédacteur prépare un dossier par procédure. Il s'agit d'une chemise ou un classeur comportant :

- l'identification de la procédure ;
- les éléments d'enquête ;
- la liste des pièces du dossier.

2.6.3 L'enquête

- L'entretien préalable

Il permet de vérifier l'existence d'une procédure, des éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs à interviewés. Elle permet de définir les bornes des procédures.

- L'interview

C'est la phase au cours de laquelle le rédacteur rencontre les acteurs d'une procédure donnée. L'objectif est la reconstitution des tâches et opérations qui la composent. Les interviews se feront auprès d'un nombre limité d'acteurs mais suffisamment représentatif (Henry et Al ; 2001 :86)

Il doit se dérouler dans un climat d'écoute :

- préparation préalable de l'entrevue ;
- attitude ouverte de l'enquêteur ;
- prise de notes détaillées et précises ;
- déroulement suivant un plan ordonné.

Rappel des objectifs ;

- questions générales et détaillées ;
- reformulation de compréhension ;
- synthèse et vérifications.

Il doit enfin répondre à des questions concrètes d'ordre pratiques :

Qui fait quoi ?

Comment ?

Quel délai ?

Avec quels outils et supports ?

- L'analyse

C'est une phase qui précède la rédaction définitive de la procédure. Elle permet de dérouler les enchainements et de situer l'importance relative des tâches. Elle consiste en l'évaluation

de l'importance relative d'une procédure en partant des éléments quantifiés obtenus lors des interviews.

- La compilation de l'existant

Il est important de noter que le rédacteur d'une procédure ne doit apporter aucune modification à l'existant, ni prendre aucune mesure d'organisation. Aucune amélioration des procédures existantes ne doit être apportée avant la compilation et la formalisation de l'existant.

- La rédaction

Le travail de rédaction demande un mouvement constant de va et vient allant du général au particulier. On dresse d'abord une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme des flux. En remontant à partir de la finalité de la procédure, on montre comment le résultat a été atteint en passant par les différentes étapes. La fiche de tâche est ainsi progressivement rédigée. La rédaction doit se faire dans un langage dépourvu d'ambiguïté.

- La validation

On distingue deux sortes de validation :

La validation initiale : Elle se fait au sein de l'unité concernée. Il s'agit d'un contrôle de conformité en réalité.

La validation globale : Elle se fait au niveau du projet à travers des sondages de fiabilité des écrits, des pointages de la cohérence d'ensemble, d'approbation des méthodes.

- Diffusion

Après la validation et toutes les vérifications faites, l'équipe a rédigée le manuel se charge de sa diffusion avec l'appui de personnes ressources de l'entité. Ainsi elle diffuse différents volume du manuel avec accord et diligence des services concernés.

- Le rejet

Cette phase implique un refus par les acteurs du manuel présenté.

Il peut être opportun de profiter de cette période pour améliorer certaines choses, discuter de certaines insuffisances, et aussi des règles en vigueur. Elle peut permettre une réunion de tous les acteurs ; d'ailleurs pour Henry et I Monkam-Daverat (2001 :95), cette phase a le mérite d'impliquer largement le personnel.

CONCLUSION

La conception du manuel de procédures se fait selon des règles précises afin d'atteindre l'objectif recherché à savoir la protection du patrimoine à travers la minimisation des risques. Dans le cas d'AVIPROD la méthodologie utilisée pour l'élaboration du manuel se résume dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE OU MODELE D'ANALYSE

Après un aperçu des généralités sur le contrôle interne et des généralités sur le manuel de procédures, notre travail consistera en une présentation des méthodologies de travail. La conception du manuel se fait à travers l'usage de nombreuses méthodes et d'outils.

Ce chapitre consiste à présenter le référentiel d'analyse dans un premier temps et les outils utilisés dans un second temps.

Dans l'optique de la rédaction du manuel de procédure de AVIPROD, une approche pragmatique nous sera indispensable afin de cerner l'entité dans toutes ces procédures notamment savoir qui fait quoi et à quel moment. Pour maîtriser l'enchaînement des tâches et en tirer toutes les conséquences, qui nous conduira à l'atteinte de notre objectif qu'est l'élaboration du manuel de procédure d'AVIPROD, nous allons procéder d'abord à la prise de connaissance de l'entité, ensuite, à une collecte des différentes données, puis à la descriptions des procédures et à la diffusion des procédures décrites.

3.1 PRISE DE CONNAISSANCE DE AVIPROD

C'est la première étape dans notre démarche d'élaboration du manuel de procédures. Elle est importante en ce sens que dans l'optique de la rédaction des procédures il est fondamental de bien connaître l'entité et bien cerner son activité.

La prise de connaissance est la phase au cours de la nous nous renseigneront sur l'entité. Il s'agira de prendre connaissance avec l'entité pour qui le manuel doit être établi à travers l'ensemble des documents pouvant le renseigner. Il s'agit notamment des règlements intérieurs, des rapports d'activités, les états financiers, les manuels de production, les manuels de procédures administratives comptables et financières s'il en existait, et toute la documentation permettant de bien cerner le fonctionnement de la structure.

Elle est aussi la phase au cours de laquelle les niveaux de risques les plus élevés sont cernés.

3.2 COLLECTES DES INFORMATIONS

C'est la phase au cours de laquelle nous allons réunir toutes les informations qui nous permettront d'arriver à élaborer le manuel. Il s'agit notamment de rechercher les informations sur les tâches effectuées par chaque agent d'AVIPROD, et la fonction de chaque personne dans la structure, ainsi que les niveaux hiérarchiques définis.

Cette phase consiste également à définir avec les responsables de l'entité du périmètre couvert par le manuel qui doit être élaboré, et de définir de façon claire et explicite le champ d'application du manuel. A raison du caractère spécial de l'activité il faut nuancer avec les responsables de l'entité le manuel de procédures administratives comptables et financières et comptables, d'avec le manuel technique de production qui ne rentre pas notre champ d'activité.

Plusieurs techniques sont utilisées pour la collecte des informations. Nous en retiendrons une qui est celle des interviews.

L'interview est un important outil. C'est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées,...etc..., et de divulguer la teneur de l'entretien. Il précède dans certains cas la narration. Il s'agit de rencontrer les acteurs clés de la chaîne de contrôle interne, et de les interroger sur l'ensemble des processus. D'une manière générale, il est difficile d'avoir tous les acteurs mais il est important d'avoir une visibilité sur la quasi-totalité des processus avec le nombre d'acteurs qui seront disponibles.

3.3 DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES

La description des procédures est la phase la plus importante parce qu'elle est celle au cours de laquelle les procédures seront formalisées. Cependant elle revêt deux étapes que seront l'évaluation des procédures existantes et la rédaction des procédures nouvelles.

Evaluation :

Elle consistera à apprécier le niveau de risques des différentes procédures.

Rédaction des nouvelles procédures :

Au regard de l'évaluation faite des procédures existantes, nous élaborerons les nouvelles procédures. L'activité sera scindée en plusieurs cycles, puis les cycles en procédures qui elles mêmes sont découpées en sous procédures pour ensuite laisser apparaître les différentes tâches effectuées par les intervenant sur une procédure

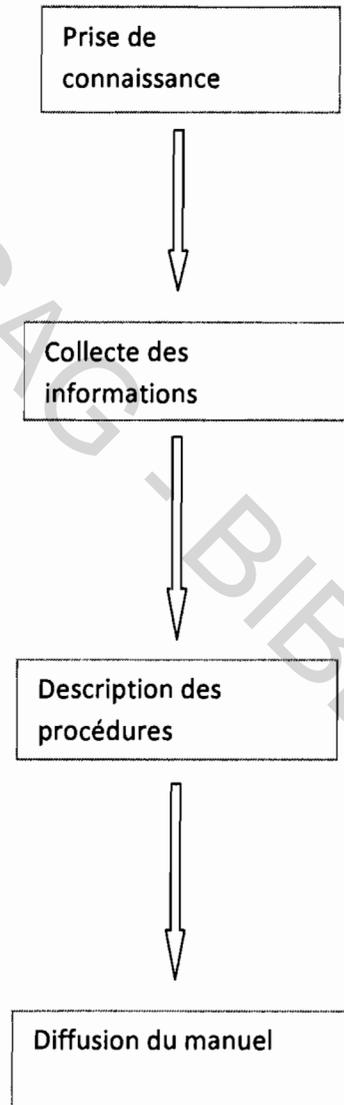
3.4 DIFFUSION DU MANUEL

Elle est la dernière étape de la démarche d'élaboration. Elle consiste dans notre cas à envoyer aux différents acteurs les procédures rédigées. Ensuite il faut leur laisser le temps d'apprécier et faire des amendements si nécessaire. Puis lors d'une réunion de restitution, on soumet aux principaux acteurs le manuel en y incorporant les amendements souhaités. Au cours de cette réunion, le projet de manuel est présenté aux responsables de la structure ; et s'il est validé il devient le nouveau manuel de la structure, ou alors subit les modifications souhaitées jusqu'à approbation des dirigeants.

3.5 SCHEMA METHODOLOGIQUE

Le schéma suivant est illustratif de notre méthodologie.

Figure 1: modèle d'élaboration du manuel de procédures.



Source : nous mêmes

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La conception d'un manuel répond à un besoin de maîtrise et de renforcement du contrôle interne et la minimisation des risques. Le contrôle interne, défini par les différents praticiens et chercheurs, est mis en place pour l'atteinte de certains objectifs de la structure. C'est aussi dans le respect de certains principes que les objectifs seront atteints. Le manuel conforte et formalise les procédures déjà existantes dans l'optique de les renforcer. C'est pourquoi, il serait important de voir les implications pratiques de la conception du manuel des procédures administratives et financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION DU MANUEL DE
PROCEDURES**

INTRODUCTION

Au regard du cadre théorique de la conception du manuel de procédures il ressort que le contrôle interne y joue un rôle important. On y voit également les techniques d'élaboration, les implications organisationnelles, ainsi que la méthodologie de collecte des données du manuel de procédures.

Ainsi, l'élaboration du manuel d'AVIPROD commence par une description et une évaluation des procédures afin de déterminer les différents risques à partir desquels les nouvelles procédures seront décrites.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION AVIPROD

Afin de réussir la description des procédures, il est important de présenter la structure AVIPROD objet de notre étude.

La société AVIPROD est une société à responsabilité limitée (SARL), évoluant dans l'aviculture. Elle a vu le jour en 2003 grâce au concours des associés Abdou Aziz Ndiaye et Cheikh Mbacké. Elle a pour principal objet la production des poussins pour la commercialisation à l'échelle nationale puis plus récemment à l'échelle internationale.

AVIPROD dispose d'un personnel est organisé et reparti selon les tâches qui se résument principalement en deux parties :

- Une partie administration,
- Une partie technique.

L'administration regroupe principalement les activités d'approvisionnement de matière premières et de consommables, de l'administration des finances, de la distribution et des tâches administratives en tout genre.

Le volet technique de AVIPROD concerne essentiellement la production des poussins et aussi l'élevage qui est une activité qui dépend fortement de la première car les poussins sont élevés que lorsqu'il y a des invendus.

C'est dans l'optique de mieux maîtriser les processus de son activité que élaborerons un manuel des procédures d'AVIPROD.

4.1 STATUT JURIDIQUE

AVIPROD est une société à responsabilité limitée dont le mode de gestion est la gérance. A ce titre, le Gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société sous réserve des pouvoirs expressément réservés à l'Assemblée Générale.

4.1.1.1 Objet social

L'entreprise a pour objet au Sénégal et en tous pays, la production principalement de poussins et la vente.

4.1.1 Organisation

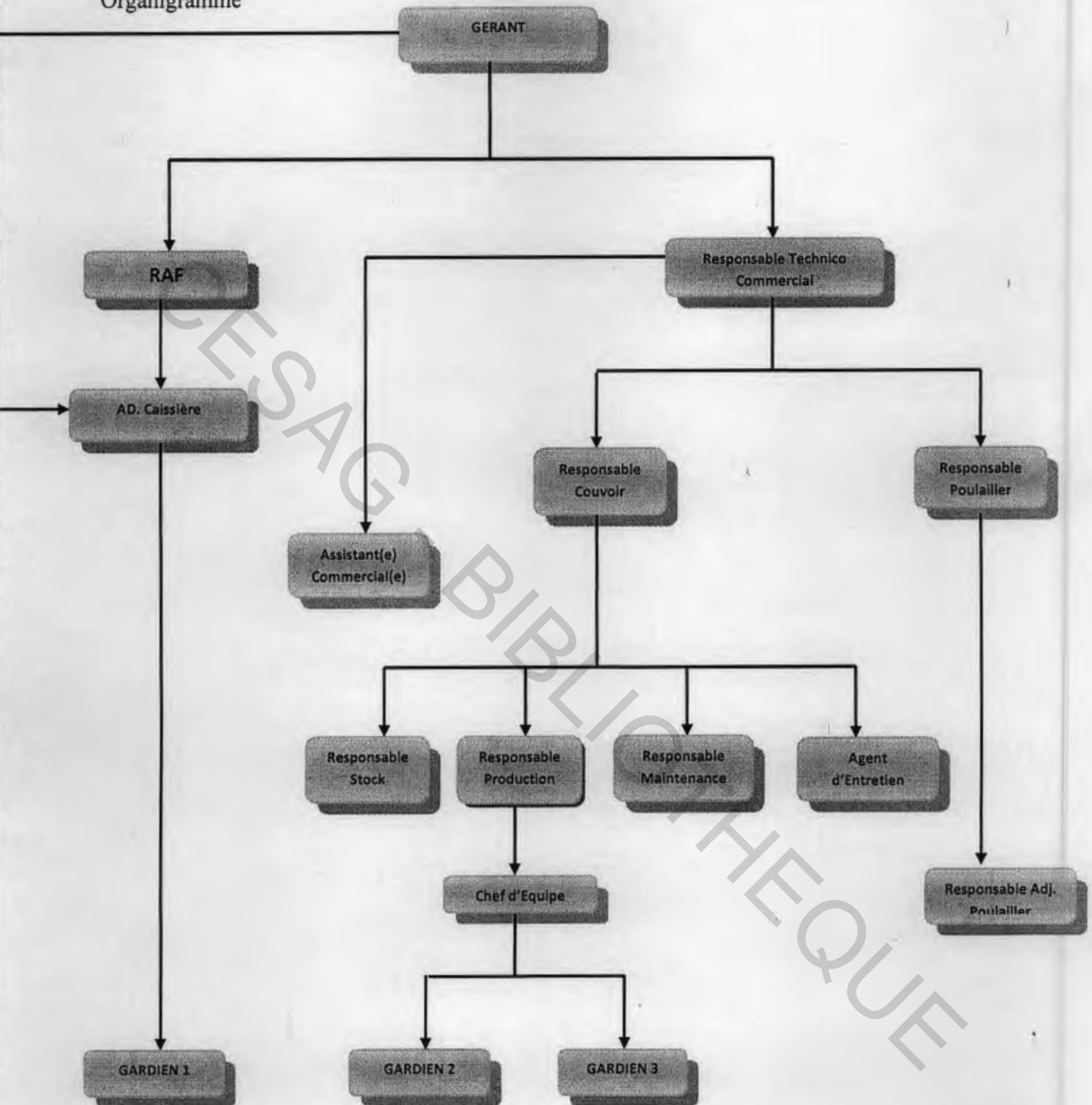
AVIPROD est une SARL ayant en son sein une vingtaine d'employés. Ils sont principalement de deux types :

Il ya des contractuels et des permanents.

L'organigramme de la structure se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme



Source : Direction Générale AVIPROD

4.2 DESCRIPTION DES POSTES : MISSIONS ET RESPONSABILITES

❖ **Le Gérant :**

Il a un rôle d'organisation, de coordination et de supervision de toutes les activités de AVIPROD dont il est le représentant à tous les niveaux et en toutes circonstances.

Il dispose, pour cela, de toutes prérogatives ; notamment celle de requérir toutes informations verbales ou écrites susceptibles de l'aider dans les décisions de gestion.

Il a pour mission de :

- définir la stratégie, la politique générale de l'entreprise et les objectifs à atteindre en collaboration étroite avec son responsable technique ;
- gérer et coordonner les activités de la société en mettant en place notamment des outils prévisionnels: plans, budgets (investissement, fonctionnement, trésorerie, etc.) ;
- autoriser les commandes et approvisionnements,
- ordonner le règlement des dépenses et des dettes de AVIPROD ;
- administrer le personnel (recrutement, nomination, licenciement...) en collaboration avec les responsables compétents (Technique, Administration et finances) ;
- veiller au respect et à la conformité des obligations fiscales et sociales et d'assurer les relations avec ces administrations ;
- signer tous les contrats engageant la responsabilité de la société ;
- mettre en place et présider un comité de direction ;
- mettre en place un contrôle interne et veiller à sa mise en œuvre.
- assurer la gestion administrative du personnel (recrutement, contrats, dossiers du personnel, gestion du temps de travail, sanctions etc....)

❖ **Le responsable Technico-commercial ou directeur technique et commercial (DTC):**

En collaboration avec l'assistant(e) commercial(e), le responsable technico-commercial doit assurer les missions suivantes :

- mettre en œuvre la stratégie commerciale globale
- veiller à atteindre les objectifs commerciaux assignés
- suivre et prospecter le marché dans un souci de veille technologique permanente
- créer des prototypes de documents commerciaux sur les différents produits

- suivre, en collaboration avec le service technique, les contrats de maintenance et de service après vente
- suivre les ventes de la prospection des clients au recouvrement des créances
- établir un rapport commercial mensuel comprenant :
 - ✓ les activités du mois (ventes)
 - ✓ les prévisions des mois à venir (seuils de rentabilité à atteindre)
- donner son avis technique sur les orientations stratégiques de AVIPROD
- la définition de la qualité des œufs à couvrir, la vérification de la qualité des poussins produits.
- superviser les programmes de maintenance des appareils
- élaborer et suivre les programmes des divers chantiers (chronogrammes, fiches techniques)
- instaurer un système de contrôle permettant de déterminer avec exactitude :
 - ✓ le nombre de poussins commandés par les clients ;
 - ✓ le nombre d'OAC livrés par les fournisseurs ;
 - ✓ le nombre d'OAC non ne pouvant être incubés ;
 - ✓ le nombre d'OAC incubés ;
 - ✓ le nombre de poussins éclos ;
 - ✓ le nombre de poussins éclos et viables ;
 - ✓ le nombre de poussins éclos et non viables ;
 - ✓ le nombre de poussins livrés aux clients ;
 - ✓ le nombre de poussins à démarrer, livrés à la ferme d'AVIPROD ;
 - ✓ le nombre de poussins décédés à la ferme ;
 - ✓ le nombre de poussins démarrés vendus par la ferme ;
- le nombre de poulets vendus.
- définir les objectifs assignés à tous ses collaborateurs et les moyens y afférents
- veiller à la qualité des poussins éclos ;
- établir les fiches de prophylaxie, ainsi que des plans de bâtiment pour poussins dans le cadre de ses activités de conseils.
- établir les plannings d'approvisionnement des matières premières (OAC, vaccins, provendes) ;
- valider les cahiers de charges « clients » établis par les chargés d'études et le Gérant
- viser les contrats engageant la responsabilité du service technico-commercial ;
- superviser toutes les activités et opérations réalisées par ses collaborateurs ;

- assister le Gérant à la signature des contrats dans la phase technique.
- élaborer un rapport mensuel d'activités
- animer les formations faites en interne

❖ **Le Responsable Administratif et Financier :**

Sous la supervision directe du Gérant, le responsable administratif et financier est chargé de :

- assister le Gérant dans la gestion financière, administrative et comptable de AVIPROD
- élaborer les plans prévisionnels de trésorerie
- procéder au recouvrement ;
- gérer la paie.
- assurer une bonne tenue, au jour le jour, de la comptabilité
- s'assurer du suivi comptable des clients, du rapport mensuel, des fournisseurs et de tous les tiers
- établir les états financiers de fin d'année (avec la collaboration d'un Cabinet extérieur)
- assurer l'émission et le suivi des ordres de virement
- Assurer l'établissement des états de rapprochement bancaire et le classement des pièces comptables ;
- Participer à la planification et à l'exécution des travaux d'inventaire ;
- s'assurer du paiement des charges sociales à bonne date
- Superviser le traitement comptable des stocks ;
- établir un tableau de bord
- établir un rapport mensuel comprenant :
 - ✓ les soldes des comptes
 - ✓ les situations de trésorerie (banques et caisse)
 - ✓ les prévisions financières et commerciales etc....

❖ **Le responsable du couvoir :**

Placé sous la responsabilité du responsable technique commercial, il est chargé de :

- gérer et de coordonner les activités au sein du couvoir,
- s'assurer quotidiennement du bon fonctionnement des incubateurs et des éclosiers ;

- s'assurer que les conditions thermiques définies par le Responsable technico-commercial sont respectées et suivies par l'équipe de production ;
- assurer la satisfaction de la demande des clients de poussins d'un jour et l'approvisionnement de la ferme en poussins à démarrer ou à élever.
- contrôler l'état des poussins à l'éclosion ;
- définir le planning des équipes de permanence du couvoir ;
- viser les factures de ventes du couvoir ;
- tenir la caisse du couvoir ;
- tenir à jour le brouillard caisse du couvoir ;
- viser tous les bons d'entrée et de sortie des produits du couvoir ;
- contrôler l'assiduité et la ponctualité du personnel du couvoir ;
- procéder au contrôle quotidien des stocks de matières (OAC, poussins d'un jour, cartons, vaccins, papier kraft) ;
- vérifier que les mesures de sécurité sont respectées dans les salles d'incubation et d'éclosion ;
- s'assurer de l'existence de stocks de sécurité du carburant, de cartons ;
- procéder à l'approvisionnement, de stocks de sécurité des différentes matières premières et consommables ;
- viser tous les documents administratifs produits par le couvoir.

❖ **Le responsable de la production :**

Le Responsable de production sous l'autorité du gestionnaire du couvoir, il participe à l'organisation des opérations d'incubation (le tri des OAC ne pouvant être incubés, la mise en machine des OAC dans les incubateurs), le transfert des OAC de l'incubateur dans l'écloserie, le tri et le paquetage des poussins viables.

Il a pour mission de :

- vérifier le bon état des incubateurs et des éclosiers avant le lancement de production des poussins ;
- vérifier l'existence de stocks de sécurité du carburant avant le lancement de la production ;
- signer les fiches d'expression de besoins de matières premières ou consommables liés à la production (OAC, cartons, papier kraft, vaccins) ;

- veiller à la bonne exécution des opérations d'incubation et d'éclosion des OAC ;
- assister l'équipe dans la production ;
- contrôler le bon fonctionnement des incubateurs et éclosiers actifs pendant la production ;
- tenir à jour les registres d'incubation et d'éclosion ;
- faire signer le registre d'éclosion au gestionnaire des stocks pour constater la production commercialisable livrée ;
- veiller à l'entretien des machines de production ;
- veiller à ce que les mesures de sécurité soient respectées par l'équipe de production.
 - ✓ sécurité physique des locaux : protection incendie, vols, etc.
 - ✓ accès des personnes aux salles d'incubateurs et d'éclosions ;
 - ✓ accès à la salle de vaccination ;
- établir des fiches journalières d'incubation et d'éclosion ;
- viser le procès verbal de constatation d'OAC ne pouvant être incubés et de celui de poussins non viables ;
- établir des rapports d'activités

❖ **Le responsable des stocks :**

Sa mission essentielle consiste à optimiser les flux et les processus.

Il est chargé de :

- coordonner et planifier l'activité du gestionnaire du couvoir qui supervise la production.
- suivre la production de la réception à la livraison.
- veiller à la qualité des marchandises reçues ou à envoyer
- gérer les réclamations, vérifier que les bons de commande sont aux normes
- prendre en charge l'organisation du stockage des marchandises
 - ✓ gérer et optimiser l'approvisionnement et le niveau des stocks afin d'atteindre les objectifs fixés.
 - ✓ organiser l'espace de stockage.
 - ✓ apporter les améliorations nécessaires pour optimiser la gestion des stocks.
- assurer l'interface entre l'entrepôt et les magasins

- ✓ Coordonner les activités et diffuser les informations au gestionnaire du couvoir et au responsable technico commercial.
- ✓ Suivre les ventes et les prévisions pour assurer la disponibilité des produits et superviser les commandes.
- améliorer l'organisation du travail dans l'entrepôt et au niveau de la surface de vente

❖ **Le Chef d'équipe :**

Le Chef d'équipe est placé sous l'autorité directe du Responsable de la production, il est chargé de :

- vérifier le bon état des incubateurs et des éclosiers avant le lancement de production des poussins ;
- vérifier l'existence de stocks de sécurité du carburant avant le lancement de la production ;
- signer les fiches d'expression de besoins de matières premières ou consommables liées à la production (OAC, cartons, papier kraft, vaccins) ;
- veiller à la bonne exécution des opérations d'incubation et d'éclosion des OAC ;
- superviser l'équipe de production durant toutes les phases de production ;
- contrôler le bon fonctionnement des incubateurs et éclosiers actifs dans la production ;
- tenir à jour les registres d'incubation et d'éclosion ;
- faire signer le registre d'éclosion par le gestionnaire des stocks pour constater la production commercialisable livrée ;
- vérifier l'application des dispositifs et des normes de sécurité.
 - ✓ sécurité physique des locaux : protection incendie, vols, etc.
 - ✓ accès des personnes aux salles d'incubateurs et d'éclosions ;
 - ✓ accès à la salle de vaccination
- établir les fiches d'incubation et d'éclosion ;
- établir le procès verbal de constatation d'OAC ne pouvant être incubés et de celui de poussins non viables ;
- fournir des explications sur les éventuels écarts de production ou tout autre manquement ;

- réceptionner en cas d'absence du Chargé de stocks les produits livrés par les fournisseurs de matières premières.

❖ **Le responsable de maintenance :**

Il doit avoir le sens de la responsabilité car les questions de sécurité sont primordiales, être méthodique, rigoureux.

Il est chargé de :

- gérer et de planifier le plan de maintenance préventive réalisé par ses techniciens, en coordination avec le service de production.
- assurer l'entretien et le dépannage des équipements (le groupe électrogène, les incubateurs, les éclosiers et autres machines de production)
- vérifier l'application des dispositifs et des normes de sécurité.
- superviser l'installation des nouvelles installations avec le responsable du couvoir
- gérer le parc de matériel et de pièces de rechange.

❖ **L'assistant(e) de direction :**

Il (elle) est un pion indispensable au Gérant qui se repose beaucoup sur ses qualités et son travail. Une grande complicité et une totale confiance entre l'Assistant(e) de direction et le Gérant sont indispensables à la bonne exécution des tâches quotidiennes. Elle est l'interface privilégiée entre le Gérant et son environnement au sens large (autres services de AVIPROD, fournisseurs, clients, hiérarchie, ...).

Elle est chargée de :

- organiser l'agenda et les rendez-vous,
- traiter le courrier, les appels téléphoniques,
- préparer les dossiers pour le Gérant
- rédiger les comptes-rendus des réunions auxquelles elle participe.
- préparer les dossiers du Gérant lors des missions ;
- tenir la caisse centrale et de mettre à jour le brouillard correspondant.

❖ **L'agent d'entretien :**

Il est sous l'autorité du gestionnaire du couvoir et intervient de manière autonome sur la préparation, Il maîtrise les techniques d'entretien et est chargé de:

- assurer l'entretien des différents locaux d'AVIPROD ; après les opérations d'incubations et d'éclosions.
- organiser le travail
- mettre en place des règles de sécurité

❖ **Le responsable du poulailler:**

Il est sous l'autorité du responsable technico commercial et est chargé de :

- viser la fiche de transfert des poussins à démarrer reçus du couvoir ;
- viser les bordereaux de livraisons ou fiches de transfert des produits ou consommables reçus ;
- établir la fiche d'expression de besoins ;
- procéder à l'approvisionnement en stocks de matières premières et autres consommables sur autorisation express du Responsable Technico-commercial ;
- tenir la caisse de la ferme ;
- tenir à jour le brouillard de caisse ;
- s'assurer que l'entrée des produits soit sous l'autorisation de la direction
- viser tous les documents produits par la ferme et destinés à la direction.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DES PROCEDURES

Avant les rédactions de procédures nouvelles il importe de définir et évaluer les procédures existantes au niveau de AVIPROD.

Ainsi les procédures existantes à AVIPROD peuvent être résumée et appréciée selon les étapes clés que constituent chacune d'elles.

5.1 DESCRIPTIONS ET EVALUATION DES PROCEDURES EXISTANTES

En procédant à un découpage des différentes procédures en étapes clés des processus on obtient le tableau suivant :

TABLEAU D'EVALUATION DES RISQUES

Cycle	Etape clé du processus.	Risques liés	Causes probables	Bonnes pratiques
Approvisionnement	Pour les approvisionnements en matières premières, les plannings en la matière sont effectués par le responsable technique de la structure. Puis le choix du fournisseur se fait de concert avec le directeur, le responsable administratif et financier ainsi que le responsable technique.	Risques de lenteur du processus Risque de mauvais planning. Risque de non optimalité du choix du fournisseur	Non budgétisation des besoins. Manque de collégialité dans l'établissement des plannings d'achat. Mauvaise organisation du processus du choix du fournisseur.	Budgétiser les achats de matières. budgétiser sur la base des besoins réels de production en y associant tous les maillons de la chaîne de production. Appel à la concurrence comparaison des rapports qualité prix.
	Une fois le choix du fournisseur arrêté, le directeur de la structure, vise le bon de commande préparé par le responsable administratif et financier qui l'envoie au fournisseur en fonction de la provenance voulue.	Risque d'erreur dans le bon de commande Risque de conformité des commandes	Laxisme dans le travail, absence de contrôle. Absence de contrôle	Prévoir un mécanisme de contrôle des bons établis avant l'envoi au fournisseur.
	Le fournisseur livre les marchandises à l'atelier. Les œufs y sont réceptionnés par l'une des équipes présentes.	Risque de retard dans la livraison Risque de collusion entre livreur et receveur	Absence de suivi, absence de contrôle, laxisme du fournisseur, non respect des délais. Détournement de biens	Fixer dans le contrat une pénalité de retard. Prévoir un contrôleur pour suivre le processus dans son ensemble.
	L'équipe qui reçoit les marchandises signe un bon de livraison sans avoir	Risque de collusion entre responsable technique et	Détournements des biens de l'entreprise.	Responsabiliser un agent chargé du contrôle de l'ensemble du processus.

<p>une référence de vérification des spécificités demandées au fournisseur. Elle renvoie le bon de livraison au responsable technique. Ce dernier remet le bon de livraison au responsable financier et administratif.</p>	<p>l'équipe qui réceptionne les matières.</p> <p>Risque de collusion entre le livreur et l'équipe qui reçoit la marchandise.</p> <p>Risques de non conformités des marchandises reçues.</p> <p>Risque d'arrêt ou de ralentissement de la production.</p> <p>Risque de surfacturation.</p> <p>Risque de conflit avec les fournisseurs</p>	<p>Absence de contrôle des marchandises à l'arrivée</p> <p>Non paiement à échéance</p>	<p>Mettre en place un réseau informatique permettant au responsable de suivre les stocks reçus à l'atelier.</p> <p>Mettre à la disposition des agents réceptionnistes de marchandises des extraits le bons de commandes pour s'assurer du nombre et le la spécificité demandée.</p> <p>Prévoir des stocks de - sécurité en cas de livraison non conformes entraînant un arrêt de la production par manque de matières premières.</p> <p>Prévoir une liasse avec visa de conformité du fournisseur, de l'atelier, du responsable financier puis du directeur afin minimiser les risques.</p> <p>Mettre en place un échéancier afin de mieux suivre les dettes fournisseurs.</p>
<p>Pour ce qui est de l'approvisionnement des autres consommables lorsqu'un employé de l'entreprise ressent un besoin de chose ou d'articles liés directement à la production ou contribuant au bon fonctionnement de l'entreprise il en fait remonter le besoin</p>	<p>Risque de d'achat de consommables inutiles.</p> <p>Risque de retard dans les achats de consommables.</p> <p>Risque de</p>	<p>Absence de fiche d'expression de besoin.</p> <p>Mauvaise circulation de</p>	<p>Prévoir des contrôles sur les expressions de besoins.</p> <p>Assurer un bon suivi des stocks.</p>

	<p>de manière informelle sans document sans fiche d'expression de besoin auprès de son supérieur qui en informe l'administration.</p>	<p>dépenses ne correspondant pas aux besoins.</p> <p>Risque de rupture de stock de consommables</p>	<p>l'information.</p> <p>Surestimation ou sous estimation du besoin comme étant remonté de manière informelle.</p> <p>Réaction tardive de la direction, manque d'organisation</p>	<p>Mise en place de fiche d'expression de besoins.</p> <p>Prévoir un mécanisme de suivi régulier des stocks.</p>
STOCKS	<p>Le chef de l'équipe en place reçoit les matières premières, mais ne dispose pas référence écrite des marchandises commandées. Ensuite puis elle rempli un registre où on peut trouver la date et l'heure de la livraison, ainsi que les caractéristiques des matières, puis l'achemine dans la chambre froide pour y être stockées</p>	<p>Risque de non-conformité qualitative et quantitative.</p> <p>Risque de traçabilité.</p> <p>Risque d'arrêt de production.</p> <p>Risque de mévente.</p> <p>Risque de perte d'OAC.</p>	<p>Absence de gestionnaire des stocks de matières premières.</p> <p>Absence de registre de suivi des stocks.</p> <p>Absence de cahier de transmission.</p> <p>Déficit d'informations sur les spécificités des commandes.</p> <p>Absence de contrôle rigoureux des stocks</p>	<p>Désigner un responsable chargé de gestion des stocks.</p> <p>Mettre en place un registre de suivi des stocks.</p> <p>Mise en place d'un cahier de transmission pour les sorties et entrée en stocks.</p> <p>Transmission d'un exemplaire du bon de commande au responsable des stocks.</p> <p>Assurer un contrôle rigoureux des stocks</p>
	<p>Elle contre signe le bon de livraison présenté par le livreur et garde un extrait qu'elle remet au directeur technique.</p>	<p>Risque de perte.</p>	<p>Déficit d'informations sur les spécificités des commandes auprès des équipes du couvoir.</p>	<p>Transmission d'un exemplaire du bon de commande au responsable des stocks.</p>

	Risque de collusion entre le chef d'équipe et le fournisseur.	Absence de contrôle sur les matières livrées.	Assurer un contrôle rigoureux des stocks.
Quand les matières premières sorte de la chambre froide pour entrer dans le circuit de production, l'équipe en place remplit le registre dit d'incubation en mentionnant la nature des matières, la date l'heure d'entrée dans l'incubateur.	Risque de traçabilité.	Absence de cahier de transmission. Absence de registre de stocks.	Mise en place d'un cahier de transmission pour les sorties et entrée en stocks. Mettre en place un registre de suivi des stocks
TRÉSORERIE ENCAISSEMENTS	L'encaissement par espèce s'effectue auprès de l'assistante du directeur qui est aussi la caissière d'AVIPROD. Elle reçoit chaque jour les espèces des clients. Elle transmet au RAF en fin de journée les espèces encaissées.	Risque de détournement. Risque de collusion entre le RAF et l'assistante.	Cumul de fonctions de l'assistante du directeur. Assurer une séparation des tâches.
	Elle tient un registre ou le RAF décharge et signe après contrôle des souches des quand il récupère l'argent.	Risque de perte des fonds	Insuffisance de sécurité dans le transfert de fonds de la caisse à la banque S'attacher les services d'une agence de sécurité pour les transferts des sommes importantes.
	Le RAF dépose les espèces reçues en banque puis transmet à la caissière les bordereaux de versement.		

<p>En présence d'écarts au niveau du contrôle de la caisse ou du contrôle des bordereaux de versement, le concerné décharge sur le même registre en donnant les raisons des écarts en apportant tout justificatif, et confirme le constat de l'écart.</p>	<p>Risque de détournement de fonds</p>	<p>Production de faux justificatifs</p>	<p>Assurer un contrôle rigoureux mouvement de caisse.</p>
<p>Les responsables du couvoir et du poulailler encaissent également des espèces des clients qui ne payent directement en ces endroits. Ils transmettent les sommes reçues au DTC</p>	<p>Risque de détournement de fonds Risque de collusion entre responsable du couvoir et du poulailler avec le DTC, Risque de perte de fonds</p>	<p>Cumul de fonctions. Manque de sécurité du transfert de fonds</p>	<p>Assurer une séparation des tâches. Désigner des agents pour les encaissements. Contacter une agence de sécurité pour les transferts de fonds important.</p>
<p>A la fin de chaque journée, le RAF remet à l'encaissement les chèques reçus au cours de la journée puis transmet à l'assistante les bordereaux de remise à l'encaissement.</p>			
<p>Vérifie via les comptes en ligne les soldes des comptes nationaux et internationaux, Vérifie les avis de crédit.</p>			

TRESORERIE DECAISSEMENTS	<p>Pour les règlements de fournisseurs de matières premières, le RAF présente au DG la liasse composée d'un exemplaire du bon de commande, d'un exemplaire du bon de livraison ainsi qu'un chèque rempli à l'ordre du fournisseur. Le DG effectue un contrôle puis signe le chèque correspondant au montant de la dette.</p>			
	<p>L'assistante caissière effectue les dépenses correspondantes aux charges courantes de fonctionnement.</p>	<p>Risque de perte de fonds. Risque de détournement.</p>	<p>Cumul de fonction. Multiplicité des personnes autorisées à faire des dépenses et à encaisser</p>	<p>Assurer une séparation adéquate des tâches Désigner limitativement les agents autorisés à effectuer les décaissements et les encaissements.</p>
	<p>Les responsables du couvoir et du poulailler effectuent également certaines dépenses quand elles sont urgentes avec les espèces encaissées sur place.</p>	<p>Risque de perte de fonds. Risque de détournement.</p>	<p>Cumul de fonction. Multiplicité des personnes autorisées à encaisser et à faire des dépenses.</p>	<p>Assurer une séparation des tâches des fonctions incompatibles.</p>

DISTRIBUTION	<p>Avant la vente des poussins, le DTC et une équipe de vétérinaires procèdent à la vaccination des poussins et la mise en emballage cartonné.</p> <p>Le client achète auprès de n'importe lequel agent d'AVIPROD. C'est ce dernier qui s'est chargé de la vente qui établit une facture contre le paiement du montant de la commande. Le client est livré sur présentation de la facture reçue contre le paiement. Cette facture n'est pas toujours accompagnée de la mention « payé ». Si l'achat se fait à la ferme le jour même de l'éclosion le client sur présentation de la facture peut être livré in situ.</p>	<p>Risque de confusion entre les clients ayant réglés et ceux n'ayant pas réglés;</p> <p>Risque de collusion entre clients et agent vendeur.</p> <p>Risque perte de fonds.</p> <p>Risque de détournements de fonds.</p>	<p>Multiplicité des agents intervenant dans la vente.</p> <p>Cumul de fonction.</p> <p>Non respect de la procédure d'établissement des factures.</p> <p>Multiplicité des agents encaissant les fonds.</p>	<p>Désigner des agents qui s'occupent de la vente.</p> <p>Assurer une séparation des tâches des fonctions incompatibles.</p> <p>Respect de la procédure des factures.</p> <p>Désignation d'agents chargés autorisés à encaisser les fonds.</p>
	<p>En général les clients règlent leurs commandes puis sont livrés le jour de l'éclosion. Si le client n'est pas présent au moment de l'éclosion il peut être livré à la direction de la structure où il viendra récupérer ses poussins toujours sur présentation de la</p>	<p>Risque de surcoût pour l'entreprise.</p> <p>Risque d'insatisfaction de clients.</p> <p>Risque de conflit avec les clients.</p>	<p>Absence du client au moment de la livraison. client dans l'enlèvement de la marchandise.</p> <p>Retard dans la livraison des marchandises du fait des agents d'AVIPROD.</p>	<p>Prendre les dispositions pour que le client soit livré à la date convenue.</p> <p>Transférer tous les coûts supplémentaires pour les clients ne respectant pas les délais.</p>

<p>facture sur laquelle il doit y être inscrit la mention « payé ». Quand le client ne se présente pas dans un délai de 48 heures ses poussins sont amener à la ferme puis démarrés, et quand il viendra, il paiera le surplus du prix de vente correspondant au coût de démarrage des poussins.</p>			
<p>La facture est établie en 3 exemplaires de différentes couleurs: Blanche destinée au client; jaune qui reste sur place attachée à la souche; bleue envoyée à la direction.</p>			
<p>Le client peut acheter à crédit auprès d'un agent qui peut choisir d'effectuer la vente en fonction de la confiance qu'il lui inspire. Dans ce cas il lui établi une facture mais sur laquelle ne figurera pas la mention « payé », puis en informe les chargés de livraison afin que le client puisse être livré.</p>	<p>Risque de perte de créances.</p> <p>Risque de perte de clients.</p> <p>Risque de collusion entre le client et l'agent chargé, de la vente.</p> <p>Risque de perte de clients.</p> <p>Risque d'insatisfaction des clients.</p>	<p>Multiplicité des personnes s'occupant des ventes.</p> <p>Absence de critères objectifs pour effectuer les ventes à crédit.</p> <p>Traitement inégale de la clientèle.</p>	<p>Limitation du nombre de personnes ayant la possibilité d'effectuer les ventes.</p> <p>Détermination de critères clairs et valables pour tous les clients lors des ventes au comptant.</p> <p>Définir des critères pour le traitement équitable des clients.</p>
<p>Il en est de même dans le cas où le client à avancé une partie de l'argent mais n'a pas réglé</p>	<p>Risque de confusion des clients ayant fait une avance et ceux ne l'ayant</p>	<p>Procédures de la mention pas toujours respectée.</p>	<p>Assurer le respect de différentes procédures.</p>

	suivi des créances.			
PRODUCTION AU COUVOIR	<p>Le calendrier de production est effectué en fonction de la situation du marché. A l'atelier il ya un chargé de maintenance des appareils, un chargé d'hygiène et de salubrité, 2 gardiens dont un de nuit et un de jour, puis plusieurs équipes de production travaillant en rotation selon le système de quart. Avant le début du processus de production le responsable d'hygiène procède à la désinfection des incubateurs et des écloseries.</p>			
	<p>L'équipe présente effectue d'abord un tri pour extraire les œufs de mauvaises qualités avec des appareils spécialisés appelés « suceuses »</p>			
	<p>Après le tri ils procèdent à la mise de ces œufs dans les incubateurs.</p> <p>Une fois dans l'incubateur le chef d'équipe fait les réglages pour le retournement des alvéoles quand il n'est pas automatique ; règle la température puis le niveau</p>			

d'humidité.			
Le chef d'équipe inscrit dans le registre d'incubation le nombre d'œufs mis en incubation puis le nombre d'œufs défectueux.			
Le responsable du couvoir procède à une vérification des travaux de l'équipe depuis le tri des œufs ; contrôle que les incubateurs sont mis dans les conditions de production. Le nombre d'œufs mis en incubation le nombre inscrit dans le registre d'incubation.			
Après 18 jours d'incubation les œufs sont envoyés dans une éclosérie.			
Dans les écloséries le responsable de l'hygiène y met du formol pour désinfecter et dont l'odeur accélère le processus de sorti des poussins qui se fait au bout d'une présence de 3 jours des œufs dans l'éclosérie.			
Après l'éclosion l'équipe présente procède à un tri des poussins normaux de ceux mal formés puis au sexage car seules les femelles sont l'objet de			

	l'activité.			
AU PRODUCTION POULAILLER	La production au poulailler représente essentiellement l'élevage en consiste en l'alimentation et la prophylaxie. La procédure est la suivante :			
	Le responsable du poulailler veille à ce que les poussins soient nourris chaque matin à 7H par l'un des agents de la ferme d'élevage. De l'eau aussi leur est donnée. Il tient un cahier où il inscrit le nombre de poussins à l'approvisionnement, le nombre de poulets ou poussins morts, et le nombre de poulets vendus			
	Une installation de gaz est faite sous le contrôle du responsable du poulailler par l'agent de garde dans le bâtiment abritant les poussins chaque nuit afin de maintenir la température à 25 degrés.			
	A 15 jours et à 21 jours de vie, le responsable du poulailler informe le DTC pour les vaccins périodiques.			

	Un agent s'assure du nettoyage journalier du poulailler sous le contrôle du responsable du poulailler.			
APPROVISIONNEMENT AU POULAILLER	Les poussins invendus sont amenés à la ferme par le responsable du couvoir ou n'importe quel autre agent du couvoir de production sur instruction du DTC.	Risque de détournement de poussins	Multiplicité des personnes assurant les transferts de poussins au poulailler	Désigner un agent qui se charge du transfert des poussins du couvoir au poulailler.
	Le responsable du poulailler reçoit les poussins, fait le compte avec l'agent qui fait la livraison, et inscrit le nombre correspondant dans le cahier de stock qu'il tient. Ensuite il les met dans l'un des bâtiments construits à cet effet.	Risque de perte de poussins. Risque de conflit entre l'agent qui assure le transfert et celui qui les reçoit.	Absence de cahier ou de fiche de transmission. Absence de cahier ou de fiche de transmission.	Prévoir un cahier de transmission qui sera signer et contre signé par la personne qui assure le transfert et celle qui reçoit les poussins transférés. Prévoir un cahier de transmission qui sera signer et contre signé par la personne qui assure le transfert et celle qui reçoit les poussins transférés.
DISTRIBUTION	Idem à la distribution au couvoir	Idem à la distribution au couvoir	Idem à la distribution au couvoir	Idem à la distribution au couvoir
	Aucun document ne matérialise le transfert des poussins du couvoir au poulailler.	Risque de perte de poussins. Risque de conflit entre l'agent qui assure le transfert	Absence de cahier ou de fiche de transmission. Absence de cahier ou de fiche de transmission.	Prévoir un cahier de transmission qui sera signer et contre signé par la personne qui assure le transfert et celle qui reçoit

		et celui qui les reçoit.		les poussins transférés.
PROCEDURES COMPTABLES	Toutes les pièces relatives aux opérations d'AVIPROD sont transmises à un cabinet comptable qui se charge de la tenue de la comptabilité de la structure.			

Source : Nous mêmes

Dans l'ensemble, les procédures existantes à l'exception des procédures de production présentent des risques qui peuvent agir négativement sur la pérennité de l'entreprise en lui causant des pertes énormes. Il importe donc de les rédiger en tenant compte de l'ensemble des risques.

5.2 REDACTIONS DES PROCEDURES

Le manuel de procédures n'ayant un model universel de présentation, nous le présenterons ainsi qu'il suit : les procédures sont intitulées dans un tableau où on y distingue aussi les différentes sous procédures. Les tâches des agents sont ensuite rédigées à chaque sous procédures.

5.2.1 Procédures d'achat

La procédure des achats se présente comme suit :

- Sélection des fournisseurs
- Passation des commandes
- Réception des biens et services
- Règlement des fournisseurs

5.2.1.1 Principes et objectifs de contrôles

Les achats de la société sont de trois types :

- Les acquisitions d'immobilisations ;
- les approvisionnements en stocks (œufs à couvrir, consommables, fournitures de bureau et carburant) ;
- les achats de service.

Il s'agira donc pour la procédure d'achat de réaliser les objectifs de contrôle interne suivants.

- s'assurer que les achats sont faits dans le cadre d'un budget approuvé ou, à défaut, être expressément autorisés par le Directeur général ;
- s'assurer que les achats et les autres engagements y relatifs sont initiés par les personnes dûment autorisées ;
- s'assurer que les articles, les services ou les travaux commandés sont bien fournis, être d'excellente qualité et achetés à des prix favorables en faisant des demandes de renseignement de prix ;
- s'assurer que le suivi des commandes est régulier et le contrôle rigoureux ;
- s'assurer que la livraison correspond en tous points à la commande : délai, référence des articles, quantités et qualité ;
- s'assurer que la facture est conforme au BC et au BL/PV de réception ;
- s'assurer que les conditions, le prix et l'exactitude des factures sont contrôlés avant autorisation du paiement ;
- s'assurer que toutes les opérations relatives aux achats sont correctement enregistrées ;
- s'assurer que la séparation des tâches est appropriée.

5.2.1.2 Description des procédures

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	ACHATS	ACH
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	GESTION DES ACHATS	ACH.1

ACH. 1 –1 Mise en place d'un "Fichier Fournisseurs"

Un fichier unique pour les achats de la société est mis en place pour permettre à la **Direction Générale** d'avoir un contrôle sur la qualité et le coût des achats effectués.

La mise en place du fichier est effectuée au moins une fois par an par le RAF dans le cadre de la préparation des budgets prévisionnels et sur la base d'une demande de renseignements selon les critères suivants :

- Prix, et période de validité ;
- Quantités ;
- Qualités ;
- Délais de livraison ;
- Stocks disponibles ;

➤ **Constitution du fichier "Fournisseurs"**

Le RAF constitue une banque de données des fournisseurs qui pourra servir, le cas échéant, d'une base de négociation.

1. Etablissement de la liste des besoins

Pour la constitution de ce fichier, le RAF :

- analyse l'historique des consommations habituelles du bien concerné et les prix d'achat déjà obtenus ou négociés avec des fournisseurs ;
- complète le cas échéant les prévisions en quantité et en prix ;
- arrête une liste définitive des articles devant faire l'objet d'une consultation, en indiquant les prix unitaires les plus récents pratiqués par le(s) fournisseur(s);
- identifie les fournisseurs potentiels ;
- envoie des lettres de renseignements et de prix ou d'offre annuelle.

Pour les fournitures de bureau ou de carburant, par exemple il peut s'agir d'une demande d'offre annuelle, livrable par fraction. Pour les dépenses soumises à concurrence, il s'agira d'une demande de renseignements et de prix.

2. Approbation du fichier "Fournisseurs"

Le fichier des fournisseurs fait l'objet de validation par la Direction Générale. Il est mis à jour lorsque les conditions générales de l'offre évoluent sur le marché des biens et services et à l'occasion de consultations.

➤ **Sélection des Fournisseurs**

Il y a lieu de considérer deux situations :

- Les achats de biens et services dépassant un montant total annuel de dix millions (10 000 000) francs CFA parmi lesquels :
 - Les œufs à couvrir et les consommables ;
 - le matériel technique, matériel roulant, mobilier de bureau ;
 - le matériel et fournitures informatiques ;
 - le carburant.

Si les prix ont déjà été négociés de façon annuelle, la sélection des fournisseurs est effectuée sur la base du fichier "fournisseurs" approuvé. **Dans ce cas, le RAF sélectionne directement le fournisseur sur la base du fichier autorisé.**

Sinon il y a lieu de procéder à un appel à la concurrence ouverte pour les besoins spécifiques.

- Les catégories de dépenses courantes ne dépassant pas un montant individuel de trois cent mille francs (300.000 FCFA) ou un montant annuel cumulé inférieur à dix millions de francs (10.000.000 FCFA) pour lesquels il est procédé à une consultation restreinte d'au moins 3 fournisseurs.
- Les menus dépenses ou les dépenses occasionnelles d'un montant inférieur à 150.000 FCFA comme ;
 - les frais de réparations ;
 - les petites fournitures de bureau ;
 - les dépenses urgentes ou non prévisibles,

font l'objet de procédures allégées (Voir procédures de trésorerie Dépenses caisse)

ACH. 1 – 2. Etablissement de la Demande d'Achat

- Le RAF et la direction technique et commerciale(DTC), expriment leurs besoins en établissant une D.A signée et adressée au Directeur Général. Chaque service utilise un carnet pré numéroté distinct. Le Directeur Général transmet la D.A au Service Administratif et Financier (SAF) pour étude préliminaire;
- Le R.A.F consulte le fichier "Fournisseurs", valorise la D.A sur la base des prix renseignés au Fichier, vise et retourne la.D.A au Directeur Général.

ACH.1– 3. Préparation de la Commande

- **Le Directeur Général** vise la D.A avec la mention "Bon à engager" pour autoriser la commande et transmet la D.A au RAF.
- **Le R.A.F :**
 1. Reçoit la D.A dûment autorisée par le Directeur Général ;
 2. Prépare la consultation des fournisseurs à partir du fichier des fournisseurs ;
 3. Commence la consultation et, au besoin, relance les fournisseurs qui n'ont pas réagi ;
 4. Rassemble les différentes offres ;
 5. Discute les prix avec les fournisseurs ;
 6. Procède au choix du fournisseur ;
 7. Etablit le bon de commande en trois exemplaires de couleurs différentes (blanc, vert, jaune) et joint une copie de la grille d'analyse des offres, de la D.A approuvée et les offres des fournisseurs ;
 8. Impute la dépense au budget après validation de la liasse par le Directeur Général.
- **Le Directeur Général :**
 1. Reçoit le dossier de commande du RAF ;
 2. Vérifie la grille d'évaluation des offres des fournisseurs ;
 3. Vise et signe le Bon de Commande ;
 4. Retourne le dossier au RAF.

ACH. 1 – 4. Passation de la Commande

- **Le R.A.F :**
 1. Reçoit le Dossier et le B.C visé et signé du Directeur général ;
 2. Transmet les exemplaires blanc et rose du B.C au fournisseur pour passation de la commande ;
 3. Conserve l'exemplaire jaune ;
 4. Renseigne son registre des commandes : désignation du produit, fournisseur, date, numéro du bon de commande et quantité commandée.

ACH.1 - 5 Suivi de la commande

- **Le RAF :**
 1. Ouvre un dossier d'achat ;
 2. Contacte le fournisseur pour obtenir les informations nécessaires au bon suivi de la commande ;
 3. Etablit un tableau de suivi de la commande en cours reprenant les informations suivantes :

- la date de livraison proposée par le fournisseur ;
 - et diverses observations relatives au transport, à la livraison du bien ou à la fourniture du service ;
4. Met à jour le tableau de suivi de façon hebdomadaire ;
 5. Relance le fournisseur en cas de retard sur les délais.

ACH.1 – 6. Réception de la commande

➤ Le R.A.F :

1. Programme la réception de la commande en relation avec le D.T.C;
2. Réclame le Bon de Livraison (B.L) et l'exemplaire vert du B.C;

➤ Le Directeur Technique et Commercial

1. Réunit la commission interne de réception composée, du RAF, du Service demandeur et, le cas échéant, de toute personne possédant l'expertise pour évaluer la qualité des biens livrés ;
2. Fait effectuer par la commission les vérifications nécessaires :
 - Vérification de la conformité de la livraison avec les éléments du B.L;
 - Rapprochement de la livraison au B.C
3. Signe les deux copies du B.L pour accord ou annotation en cas de besoin et rend un exemplaire signé au fournisseur ;
4. Remet au RAF l'exemplaire du B.L conservé.

ACH. 1 – 7. Comptabilisation de la commande et classement du dossier

➤ Le RAF :

1. Classe le dossier de commande avec le volet vert du B.C, du B.L du fournisseur et le range dans un classeur de « factures à payer » dans l'attente de la facture du fournisseur ;
2. Comptabilise la dette correspondante au crédit d'un compte " 408 Fournisseurs Factures à payer" par le (les) débit (s) de :
 - compte (s) d'immobilisation ou immobilisation en cours en cas de facturation progressive;
 - compte (s) de charge.
3. Met à jour son budget de trésorerie.

ACH. 8. – Réception et traitement de la facture

➤ **Le RAF :**

- Reçoit la facture du fournisseur, joint la liasse correspondante puis transmet le dossier au Directeur Général ;
- Vérifie les rapprochements des documents suivants : bon de commande, bon de livraison et facture ;
- Prépare les imputations et la fiche de comptabilisation ;
- Vérifie les imputations de TVA et analytique ;
- Vérifie la signature autorisée (selon la nature des achats) sur le B.L ou la facture ;
- Note l'échéance de la facture ;
- Transmet le dossier au Directeur Général pour le bon à payer (BAP).

➤ **Le Directeur Général :**

1. Reçoit le dossier de commande ;
2. Procède aux contrôles de conformité B.L /B.C et facture et avise en cas d'anomalie le RAF ;
3. Vérifie le correct traitement du dossier : vérification des visas à chacune des étapes en particulier : le B.C signé par lui même, les visas de contrôle budgétaire et de réception du (de la) DTC sur le B.C ;
4. Appose son bon à payer après contrôle satisfaisant ;
5. Retourne le dossier au RAF pour règlement à l'échéance.

ACH. 1 –9. Règlement de la facture (procédure de trésorerie)

Le RAF exécute à l'échéance de la facture, le paiement de la facture suivant les procédures de trésorerie.

5.2.2 Procédures de vente

La procédure de vente concerne les deux volets que sont :

- Vente au comptant
- Vente à crédit

5.2.2.1 Principes et objectifs de contrôle

Les principes et objectifs de contrôle sont les suivants :

1. S'assurer que les opérations de vente se font conformément aux bonnes règles de gestions ;
2. S'assurer que toutes les opérations relatives aux ventes sont correctement enregistrées ;
3. S'assurer que la séparation des tâches est appropriée.

5.2.2.2 Description de la procédure

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente à crédit	VTE.1
		Agrément des clients	VTE.1-1

Le DTC :

1. Il reçoit de la Responsable du courrier les demandes d'achat à crédit des clients ;
2. Il les transmet au DG ;
3. Signifie au client l'acceptation ou le refus d'agréer la demande du client sur la base de critères définis par la Direction Générale et discutés avec le DTC.

Le DG :

1. Reçoit les demandes d'agrément des clients ;
2. Consulte le dossier du client ;
3. Demande l'avis du DTC et du RAF ;
4. Prend sa décision et la transmet au DTC.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente à crédit	VTE.1
		Réception et traitement des commandes	VTE.1-2

Le DTC :

1. Reçoit de la Responsable du courrier la liste des commandes et des clients ;
2. Dresse un tableau des commandes des clients en fonction de la chronologie et des livraisons déjà effectuées ;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente à crédit	VTE.1
		Livraison	VTE.1-3

La livraison elle dépend essentiellement du client. Après que le nombre de poussins voulu par le client soit comblé, la livraison s'effectue à AVIPROD. Soit au couvoir ou à la ferme, soit à la Direction. Cependant, si le client souhaite que les poussins lui soient livrés dans un autre lieu que les ateliers et entrepôts d'AVIPROD, il supportera les frais liés au transport.

Le DTC : Il met à la disposition des clients selon leur convenance leurs poussins ou poulets au couvoir, au poulailler ou à la direction ;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente à crédit	VTE.1
		Suivi des créances et recouvrements	VTE.1-4

Le DTC:

1. Inscrit dans un tableau tous les clients agréés pour un achat à crédit ;
2. Suit grâce au tableau l'Etat des créances clients et met à jour régulièrement le tableau ;
3. Transmet un exemplaire du tableau au RAF ;

4. Reçoit du RAF la copie du bordereau de paiement en cas de règlement d'un client ;
5. Envoie périodiquement des lettres de rappel de créances aux clients ;
6. Engage une procédure judiciaire après appréciation de la nécessité par la Direction Générale.

Le RAF :

1. Suit l'état des créances grâce au tableau ;
2. Transmet une copie du bordereau de paiement au DTC en cas de paiement d'un client ;
3. Met à jour régulièrement son fichier clients.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente à crédit	VTE.1
		Facturation	VTE.1-5

La responsable de la caisse :

1. Reçoit le paiement des clients ;
2. Etablit un reçu signé du client en trois exemplaires (blanc, jaune, bleue) ;
3. Etablit la facture signée du client en trois exemplaires de couleur blanche, jaune, et bleue, après paiement de ce dernier ;
4. Remet au client l'exemplaire de couleur blanche ;
5. Transmet au RAF le reçu et la facture de couleur jaune ;
6. Puis garde celui de couleur bleue;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente au comptant	VTE.2
		Réception et traitement des commandes	VTE.2-1

Le DTC :

1. Reçoit de la responsable du courrier la liste des commandes et des clients ;
2. Dresse un tableau des commandes des clients en fonction de la chronologie et des livraisons déjà effectuées.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente au comptant	VTE.2
		Livraison	VTE.2-2

Pour la livraison elle dépend essentiellement du client. Après que le nombre de poussins voulu par le client soit comblé, la livraison s'effectue à AVIPROD. Soit au couvoir ou à la ferme, soit à la Direction. Cependant, si le client souhaite que les poussins lui soient livrés dans un autre lieu que les ateliers et entrepôts d'AVIPROD, il supportera les frais liés au transport.

Le DTC :

Il met à la disposition des clients selon leur convenance leurs poussins ou poulets au couvoir, au poulailler ou à la Direction ;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	VENTE	
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Vente au comptant	VTE.1
		Facturation	VTE.2-3

La Responsable de la caisse :

1. Reçoit le paiement des clients ;
2. Etablit un reçu signé du client en trois exemplaires (blanc, jaune, bleu) ;

3. Etablie la facture signée du client en trois exemplaires de couleur blanche, jaune, et bleue, après paiement de ce dernier ;
4. Remet au client l'exemplaire de couleur blanche ;
5. Transmet au RAF le reçu et la facture de couleur jaune ;
6. Puis garde celui de couleur bleue;

5.2.3 Procédures de trésorerie

La procédure résume en encaissement et en décaissement.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	TRESORERIE	TRES
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Encaissement	TRES.1
		Encaissement couvoir	TRES.1-1

Responsable de la caisse du couvoir :

1. Il reçoit du client un chèque à l'ordre de AVIPROD et barré ;
2. Photocopie le chèque en 2 exemplaires, et transmet le chèque dans les 72 heures qui suivent au RAF ;
3. Transmet un exemplaire de la photocopie à la responsable du courrier, puis archive l'exemplaire restant ;
4. Etablit un reçu pour le client et garde la souche;
5. Reçoit les paiements en espèces des clients qui achètent directement au couvoir et au poulailler;
6. Tient un registre de transmission de fonds;
7. Transmet toutes les 72 heures les sommes encaissées au RAF ;
8. Contre signe la décharge faite par le RAF après vérification.

Le RAF :

1. Il récupère les chèques déposés auprès du caissier toutes les 72 heures ;
2. Procède au contrôle par rapprochement des sorties de stock, des reçus établis ainsi que du montant figurant sur le chèque ;
3. Vérifie que le chèque est barré ; et que le nom d'AVIPROD y est bien écrit ;

4. Se présente physiquement au couvoir suivant un cycle régulier de toutes les 72 heures pour récupérer les espèces encaissées ;
5. Procède au contrôle de conformité par rapprochements des sommes reçues et poussins sortis de stock avec le reçu établi ;
6. Décharge dans le registre de transmission de fonds tenu par le caissier, le montant récupéré avec le caissier ;
7. Signe la décharge en donnant la date et l'heure.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	TRESORERIE	TRES
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Encaissement	TRES.1
		Dépôts des fonds reçus du couvoir	TRES.1-2

Le RAF :

1. Rapporte une copie du bordereau de versement au caissier au plus tard 72 heures après avoir reçu les fonds;
2. Transmet une copie au Responsable du courrier.

Le caissier :

1. Reçoit du RAF une copie du bordereau de versement et du bordereau de dépôts des chèques;
2. Vérifie que le montant versé correspond au montant inscrit dans le registre ;
3. Archive le bordereau.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	TRESORERIE	TRES
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Encaissement	TRES.1
		Encaissement direction	TRES.1-3

Responsable de la caisse :

1. Il reçoit du client un chèque ;
2. Vérifie qu'il est émis à l'ordre de AVIPROD et barré ;
3. Photocopie et transmet le chèque au RAF ;
4. Etablit un reçu pour le client et garde la souche ainsi qu'une facture du montant de la vente ;
5. Reçoit les paiements en espèces des clients qui achètent directement à la direction ;
6. Tient un registre de transmission de fonds;
7. Transmet chaque soir avant la descente les sommes encaissées au RAF ;
8. Contre signe la décharge faite par le RAF après vérification.

Le RAF :

1. Il récupère les chèques déposés auprès du responsable de la caisse chaque soir ;
2. Procède au contrôle par rapprochement des sorties de stock, des reçus établis ainsi que le montant figurant sur le chèque ;
3. Vérifie que le chèque est barré ; et que le nom d'AVIPROD y est bien écrit ;
4. Récupère chaque soir les espèces encaissées ;
5. Procède au contrôle de conformité par rapprochements des sommes reçues et poussins sortis de stock avec le reçu établi;
6. Décharge dans le registre de transmission de fonds tenu par le caissier, le montant récupéré ;
7. Signe la décharge en y mettant date et heure.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	TRESORERIE	TRES
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Encaissement	TRES.1
		Dépôt des fonds reçus de la direction.	TRES.1-4

Le RAF :

1. Il dépose les fonds reçus en banque ;
2. Rapporte une copie du bordereau de versement au caissier au plus tard 24heures après avoir reçu les fonds;
3. Transmet une copie au responsable du courrier ;
4. Reçois de la banque chaque mois le relevé des opérations bancaires ;
5. Procède au rapprochement bancaire entre les opérations figurant dans le relevé et celles enregistrées dans le journal de banque ;

Le DG :

Contrôle le rapprochement effectué par le RAF.

Le caissier :

1. Reçoit du RAF une copie du bordereau de versement et du bordereau de dépôt des chèques;
2. Vérifie que le montant versé correspond au montant inscrit dans le registre ;
3. Archive le bordereau.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	TRESORERIE	TRES
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Décaissement	TRES.2

Pour les décaissements, des caisses menu dépenses sont mises en place au couvoir et à la Direction. Ces caisses sont gérées par les caissiers qui y sont.

La responsable de la caisse à la direction générale :

1. Reçoit de l'intéressé la justification de la dépense ;
2. S'assure que le montant correspondant n'excède pas le montant autorisé ;
3. Vérifie la nature de la dépense et l'urgence ;
4. Effectue la dépense correspondante ;

5. Archive les photocopies des justifications des dépenses ;
6. Transmet au RAF chaque soir les justificatifs des dépenses.

Le Responsable de la caisse au couvoir :

1. Reçoit de l'intéressé la justification de la dépense ;
2. S'assure que le montant correspondant n'excède pas le montant autorisé ;
3. Vérifie la nature de la dépense et l'urgence ;
4. Effectue la dépense correspondante ;
5. Archive les justifications de la dépense ;
6. Transmet au RAF toutes les 72 heures les justificatifs des dépenses.

Le RAF :

1. Il réunit les pièces justifiant la dépense ;
2. S'assure de l'existence d'une ligne budgétaire prévue ;
3. Transmet la liasse au directeur ;
4. Vérifie les caisses menues dépenses (quotidiennement pour la caisse de la direction et toutes les 72 heures pour la caisse du couvoir).

Le Directeur Général :

1. Contrôle la liasse transmise par le RAF ;
2. Contrôle l'existence des mentions autorisées ;
3. Signe un chèque à l'ordre du bénéficiaire ou un ordre de virement.

5.2.4 Procédures de la gestion des stocks

La gestion des stocks concerne :

Stockage matières premières et consommables ;

Stockage fournitures et autres matériels.

5.2.4.1 Principes et objectifs de contrôle de la gestion des stocks

S'assurer que les principes et objectifs de contrôle sont les suivants ;

s'assurer que la gestion des stocks de la société concerne principalement deux types de produits ;

s'assurer que les stocks de matières entrent directement dans la production;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	Gestion des stocks	STOCK
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Stock de matières premières et consommables et produits finis	Stock.1
		protection et sortie des stocks.	Stock.1-1
		Sortie de stock pour le compte de l'entreprise	Stock.1-1-1

s'assurer que les stocks fournitures et autres matériels sont bien tenus.

s'assurer que le stockage des matières de production se fait conformément aux critères définis par le manuel technique de production ;

s'assurer que les matières premières et les consommables stockés sont protégés ;

s'assurer que toutes les opérations relatives au sorties et entrées en stock sont correctement enregistrées ;

s'assurer que la séparation des tâches est appropriée.

5.2.4.2 Description de la procédure

Le responsable du couvoir gestionnaire des stocks chargé des stocks de matières ou marchandises au couvoir :

1. Tient un registre de sortie de stock ;
2. S'assure que le bon d'enlèvement soit le seul document accepté pour les sorties de matières premières et sans lequel aucune sortie n'est possible ;
3. Vérifie que toutes les mentions obligatoires suivantes figurent sur les bons d'enlèvement :
 - Nature du stock à enlever,
 - Quantité,
 - Signature du DTC
4. Classe le bon d'enlèvement ;

5. Exige que le registre soit renseigné du numéro du bon d'enlèvement, de la date, l'heure, nature et quantité enlevée ainsi que du nom et prénoms, de la personne qui est venue enlevé chaque fois que les matières doivent sortir du stock ;
6. S'assure que les poussins ne fassent pas plus de 48h à compter du jour de leur éclosion.

Le DTC :

1. Il reçoit les demandes de sortie de stocks du Responsable du courrier;
2. Vise la demande ;
3. Il vérifie que la demande de sortie de stocks cadre avec le planning de la production ;
4. Il émet le bon de sortie signé en cas d'accord;
5. IL émet un avis de refus motivé;
6. Joint en annexe l'avis de refus ou le bon de sortie puis renvoie la demande de sortie à la Responsable du courrier.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	Gestion des stocks	STOCK
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Stock de matières premières et consommables et produits finis	Stock.1
		protection et sortie des stocks.	Stock.1-1
		Sortie de stock de produit finis	Stock.1-1-2

Le responsable du couvoir chargé des stocks de matières ou marchandises au couvoir :

1. Reçoit les factures des clients ;
2. Vérifie la facture ainsi que l'existence de toutes les mentions suivantes :
 - Identité du client,
 - Signature de la caissière
 - Date de l'éclosion.
3. Vérifie la présence du client sur la liste reçue de la responsable du courrier ;

4. Si toutes les vérifications sont correctes, il remet au client les produits correspondants ;
5. Si les vérifications ne sont pas concordantes, il renvoie le client à la direction ;
6. Garde la facture du client ;
7. Inscrit dans le registre de sortie de stock les sorties de produits;

Le responsable adjoint des stocks chargé de la gestion du poulailler:

1. Reçoit les factures des clients ;
2. Vérifie la facture ainsi que l'existence de toute les mentions ;
3. Vérifie la présence du client sur la liste reçue de la Responsable du courrier ;
4. Si toutes les vérifications sont correctes, il remet au client les produits correspondants ;
5. Si les vérifications ne sont pas concordantes, il renvoie le client à la direction ;
6. Garde la facture du client ;
7. Inscrit dans le registre de sortie de stock les sorties de produits;

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	Gestion des stocks	STOCK
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédures	Stock de matières premières et consommables et produits finis	Stock.1
		valorisation des stocks	Stock.1-2

Le DTC :

1. Valorise les stocks au CMUP (Coût Moyen Unitaire Pondéré) ;
2. Transmet la fiche de valorisation des stocks sortie au courrier.

Le RAF :

1. Reçoit la fiche de valorisation ;
2. Vérifie qu'elle est bien faite ;
3. Procède à l'enregistrement.

AVIPROD S.A.R.L	Procédure	Gestion des stocks	STOCK
MAJ (date et visa Gérant)	Sous procédure	Stockage fournitures et autres matériels	STOCK.2
		ENTREE EN STOCK	STOCK.2- 1

Ils correspondent à l'ensemble des fournitures et matériels qui n'entrent pas directement dans la production.

Le responsable des stocks :

1. Il reçoit une notification du DTC avec les caractéristiques des fournitures et matériels ;
2. A la livraison, il vérifie la concordance des caractéristiques du matériel livré par rapprochement des caractéristiques transmises par le DTC ;
3. Etablit un bon de réception ;
4. Signe le bon de livraison ;
5. Transmet une copie du bon de réception signé du fournisseur ainsi que du bon de livraison au Responsable courrier ;
6. Enregistre dans le cahier de transmission l'entrée en stock et le fait signer par le fournisseur.

CONCLUSION

AVIPROD société avicole, évolue dans un secteur sensible et risqué dont la fragilité est caractérisée par la production des poussins. Cependant la conception du manuel d'AVIPROD s'est faite sur la base des procédures déjà existantes qui ont ainsi pu être évaluées. Cette évaluation a mis à nu les différents risques que présente chaque procédure de manière à ce que la conception faite en tienne compte et définisse les tâches de chaque agents avec pour objectif la minimisation des risques.

CONCLUSION GENERALE

Au regard des nos travaux de recherche il est ressorti que le contrôle interne est un système dont la surveillance et l'amélioration continue permettrait une bonne gestion de l'ensemble de l'entreprise et contribuerait inéluctablement à l'amélioration de ses performances. Pour parvenir à un bon système de contrôle interne, l'une des méthodes et pas des moins importantes sinon la plus importante serait la définition de la tâche de chaque membre de l'entreprise. De cette manière il est plus aisé de savoir qui fait quoi dans l'entreprise, et quel moment la tâche doit elle être faite.

Le manuel des procédures permet ainsi une perception claire des tâches de chaque membre de l'entreprise, et par ricochet une visibilité des zones à risque élevé afin d'entreprendre leur maîtrise.

La conception du manuel répond à un impératif général de sécurisation de biens de l'entreprise cependant peut il à lui tout seul garantir la maîtrise des risques dans l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

1. **ADJOUA** Mohamed, *élaboration d'un manuel de procédures : cas du forum agricole de Dakar*, 88 pages.
2. **ALADE** Patrick, (2007) *Conception d'un manuel de procédures comme outil de contrôle interne : application au cycle trésorerie de la société SABS*, 125 pages.
3. **BARBIER** Etienne, (1996) *l'audit interne, permanence et actualité*, 3^{ème} édition, les éditions d'ORGANISATION, France, 211 pages
4. **BARRY** Mamadou (2009) *Audit Contrôle Interne*, 371pages.
5. **COLIN** Lionel & **VALLIN** Gerard (1986), *Audit et contrôle interne principe objectifs, et pratiques*, Edition DALLOZ 396 pages.
6. **COOPERS & LYBRAND** (1994), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'ORGANISATION 378 pages.
7. **DAYAN** Armand (2004), *Manuel de Gestion*, 2^{ème} édition, Ellips Edition Marketing, 975 pages.
8. **Dictionnaire Petit Robert**(1998) Edition de poche, 1506 pages.
9. **DIOP** Alima, *élaboration du manuel de procédures comptables de la Société Nationale d'Habitation à Loyer Modéré (SN-HLM)*, 123 pages.
10. **HAMZAOUI** Mohamed, (2008), *Audit : gestion des risques des entreprises et contrôle interne*, 2^{ème} édition, édition PEARSON EDUCATION, Paris, 244 pages
11. **HENRY** Alain & **MONKAM-Daverat** Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} édition, Edition d'ORGANISATION, 185 pages.
12. **MADERS** Henry, **MASSELIN** Jean Luc (2009), *Contrôle interne et risques*, 2^{ème} édition, Edition ORGANISATION, Paris, 262 pages.
13. **NOIROT** Philippe, **WALTER** Jacques, (2009), *le contrôle interne*, 1^{ère} édition, édition AFNOR, France, 178 pages.
14. **OBERT** Robert, (2000), *révision et certification des comptes*, 2^{ème} édition, édition DUNOP, Paris, 461 pages.
15. **PIGE** Benoit (2001) *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} Edition, Edition EMS, 216 pages.
16. **RENARD** Jacques, (2008), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition mise à jour, Edition d'ORGANISATION, Paris 479 pages.
17. **SAMBE** Oumar & **Diallo Mamadou Ibra** (2008), *Le Praticien Comptable*.
18. **SOUVAY** Pierre, (2002), *statistique et qualité* : édition AFNOR, 48 pages.

19. Microsoft encarta 2009.

SOURCE INTERNET

20. www.wikipedia.fr (16/03/2010)

21. www.iso.org (14/03/2010)

22. www.ifaci.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE