



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

15^{ème} Promotion



THEME DU MEMOIRE :

**Elaboration d'un manuel de
procédures : cas du sous cycle « Ventes
aux personnes morales » du groupe de
presse PLANETE MEDIAS**

Présenté par :

Seydou NDIAYE

Bibliothèque du CESAG



108460

Sous la Direction de :

Mr Souleymane BOUSSO

**Auditeur interne de la RTS
Professeur associé au CESAG**

SIGLES ET ABREVIATIONS

AI	:	Agenda d'insertion
BC	:	Bon de commande
BE	:	Bon d'exécution
BL	:	Bon de livraison
CFE	:	Chemin de fer
COSO	:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CR	:	Coordonnateur de la rédaction
CSC	:	Chef du service commercial
CST	:	Chef service technique
IFACI	:	Institut Français de l'Audit Interne
IIA	:	Institut International des Auditeurs
OD	:	Ordre de diffusion
OI	:	Ordre d'insertion
PD	:	Planning de diffusion
PI	:	Planning d'insertion
PJP	:	Planning journalier de passage
RC	:	Registre de contrôle
RD	:	Registre de déchargement
RPM	:	RADIO PLANETE MEDIAS
RSD	:	Registre de suivi des diffusions

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Pages

Figure n°1 : Exemple de plan type du manuel de procédures	26
Figure n°2 : Exemple de fiche de procédures	27
Figure n°3 : Exemple de symboles de représentation	29
Figure n°4 : Schématisation du modèle d'analyse	41
Figure n°5 : Organigramme du groupe PLANETE MEDIAS	50
Figure n°7 : Organigramme du service commercial	51
Figure n°8 : Procédure - Réception de la commande	54
Figure n°9 : Procédure - Transmission de la commande	55
Figure n°10 : Procédure - Exécution de la commande (cas d'une insertion)	56
Figure n°11 : Procédure – Exécution de la commande (cas de diffusion)	57
Figure n°12 : Procédure – Facturation de la commande	58
Figure n°13 : Procédure – Comptabilisation	59

TABLEAUX

Tableau n°1 : Exemple de fiche de tâches	31
Tableau n°2 : Test de conformité sur une transaction figurant au journal des ventes	63
Tableau n°3 : Test de permanence	65

TABLE DES MATIERES

Pages

Dédicaces.....	I
Remerciements.....	II
Liste des abréviations et sigles.....	III
Liste des figures et tableaux.....	IV
Table des matières générale.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PROBLEMATIQUE.....	2
OBJECTIFS.....	3
INTERETS DE L'ETUDE.....	4
<u>PREMIERE PARTIE : L'IMPORTANCE DU MANUEL DE PROCEDURES</u>	
DANS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE....	5
Chapitre 1 : LA NOTION DE CONTROLE INTERNE ET CYCLE	
VENTES/CLIENTS.....	7
SECTION 1 : LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE.....	7
1. Définition du contrôle interne.....	7
2. Les objectifs du contrôle interne.....	8
3. Utilité et limites du contrôle interne.....	8
SECTION 2 : DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU LE CYCLE	
VENTES/CLIENTS.....	9
1. Notion de cycle d'activités.....	9
2. Les dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients.....	9
Chapitre 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES DANS	16
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES.....	16
1. Le manuel de procédures et l'organisation de l'entreprise.....	17
2. La présentation du manuel de procédures.....	23
SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL	
DE PROCEDURES.....	32
1. Prise de connaissance générale de l'entreprise.....	32
2. Evaluation des procédures.....	32
3. L'élaboration du manuel proprement dite.....	33

Chapitre 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE	39
SECTION 1 : ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE.....	39
1. Prise de connaissance générale.....	39
2. Evaluation des procédures.....	39
3. Elaboration du manuel.....	40
SECTION 2 : TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....	42
1. Prise de connaissance générale.....	42
2. Evaluation des procédures.....	42
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	43
DEUXIEME PARTIE : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES CAS DU SOUS CYCLE « VENTES AUX PERSONNES MORALES » DU GROUPE DE PRESSE PLANETE MEDIAS	44
Chapitre 1 : PRESENTATION DU GROUPE DE PRESSE PLANETE MEDIAS	46
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE PLANETE MEDIAS.....	46
1. Présentation.....	46
2. Activités et services.....	46
SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	48
1. Organisation.....	48
2. Fonctionnement.....	48
Chapitre 2 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES	51
SECTION 1 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT.....	51
1. L'organisation du service commercial	51
2. Les procédures du sous cycle « Ventes aux personnes morales ».....	52
SECTION 2 : EVALUATION DES PROCEDURES.....	60
1. Evaluation préliminaire.....	60
2. Le contrôle de fonctionnement des procédures.....	62
3. L'évaluation définitive des procédures.....	63

Chapitre 1 : PROPOSITION D'UN MANUEL DE PROCEDURES POUR LE SOUS CYCLE « VENTES AUX PERSONNES MORALES ».....	64
SECTION 1 : LES FICHES DE TACHES.....	64
SECTION 2 : LES FLOW CHARTS.....	76
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	85
RECOMMANDATIONS.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	88
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION GENERALE

En ses articles 16 et 17, le règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA 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.

La justification des écritures par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptables, susceptibles de servir comme moyen de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité. »

Dès lors, la formalisation des processus, des procédures, des instructions de travail, des modes opératoires ou des protocoles, deviennent une obligation, avec des conséquences diverses, visant :

- l'amélioration de la maîtrise des activités formalisées ;
- l'amélioration de la communication dans l'entreprise ;
- la transition d'une culture orale vers une culture écrite.

Cependant, cette obligation constitue parfois une contrainte qui peut provoquer des dysfonctionnements tels que :

- le fonctionnement alourdi de l'entreprise (trop de papier, bureaucratie, etc.) ;
- des difficultés pour gérer un système documentaire pléthorique (recueil des documents périmés, distribution, gestion des indices, etc.) ;
- le désengagement des hommes qui se contentent d'appliquer des procédures, au détriment de l'implication personnelle.

Toutefois, cette formalisation est nécessaire, que ce soit dans le cadre de l'identification des processus de l'entreprise (exigence de la norme ISO 9000 version 2000), mais aussi et surtout lors de la description, sous une forme simple et compréhensible, d'une organisation, d'un métier (référentiel métier), ou plus généralement des savoir-faire d'un organisme. C'est l'étape incontournable qui permet de rendre tangible la valeur immatérielle de l'entreprise : la structure, les hommes, l'organisation, et surtout les interactions entre ces trois composantes.

PROBLEMATIQUE

La vie industrielle et, plus largement les systèmes économiques modernes sont fondés sur une complexité croissante et sur un effort de standardisation.

Dans l'ensemble des secteurs d'activité en générale et plus particulièrement celui de la communication, interviennent des spécialistes de tous genres qui font eux-mêmes appel à des outils et à des connaissances multiples.

Ce réseau complexe d'acteurs et de techniciens doit alors répondre aux demandes d'une multitude d'acheteurs qui attendent d'être servis avec une qualité constante.

Le souci de faire face aux exigences des acheteurs, pousse les entreprises de communication à s'inscrire dans une dynamique de développement, gage de pérennité dans un monde de plus en plus concurrentiel.

Cependant, au fur et à mesure qu'une organisation se développe, elle doit veiller à maîtriser sa complexité et sa cohésion. Les moyens de contrôle, et donc les supports écrits, tendent à se multiplier. La modernisation du secteur de la communication entraîne ainsi une formalisation de plus en plus poussée des procédures de travail.

Les entreprises de presse Sénégalaises n'échappent pas à cette règle, elles qui n'ont fait l'objet de réglementation que très récemment contrairement à leurs consœurs Européennes ou Nord-américaines.

PLANETE MEDIAS, l'une des dernières nées dans le secteur de la radio et de la presse écrite au Sénégal, regroupe en son sein des individus de diverses formations, n'ayant pas forcément la même conception des tâches ou gestes dans le processus auquel ils appartiennent. Il se pose donc un problème de compréhension ou d'interprétation, liées à l'absence de normes acceptées par tous. Les conséquences d'une telle situation sur l'activité PLANETE MEDIAS peuvent se traduire par des pertes énormes, en termes de coûts et de temps, voire en termes de qualité des biens ou services offerts.

Face à cela, la question de recherche que nous sommes amenés à nous poser est la suivante :
« Comment dans un processus, peut-on emmener l'ensemble des intervenants à avoir une même compréhension des tâches ou gestes qui le composent ? »

En d'autres termes :

- Quel outil peut-on mettre à la disposition des organisations et qui leur servira de mode d'emploi pour toutes les opérations effectuées dans leurs différents cycles ?
- Quelle est la démarche à adopter dans la conception d'un tel outil ?
- Quel peut être l'apport de cet outil dans l'organisation de la structure ?

Ces différentes questions peuvent trouver leur réponse dans des corpus de procédures formalisés, notamment les manuels de procédures. Mais pour l'élaboration de leurs manuels de procédures, les organisations ont le choix entre la rédaction en interne ou la rédaction à l'externe généralement confiée aux cabinets d'audit. C'est cette seconde possibilité qui nous apparaît comme présentant le plus d'intérêt dans la mesure où elle est effectuée par un professionnel compétent et indépendant donc loin de toute considération subjective.

Nous avons dans le cadre d'une mission d'audit effectuée à PLANETE MEDIAS, et à laquelle nous avons été associé, constaté que certaines faiblesses liées à l'organisation administrative, comptable et financière, sont dues à l'absence de manuel de procédures, c'est pourquoi nous avons décidé d'y consacrer nos travaux de recherche d'où le choix du thème :

Elaboration d'un manuel de procédures : cas du sous cycle « Ventes aux personnes morales » du groupe de presse PLANETE MEDIAS.

Dans un souci de circonscription de notre thème, nous précisons que nos travaux porteront sur le sous cycle ventes aux personnes morales (agences et annonceurs).

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif principal est d'élaborer un manuel de procédures, adapté à l'environnement de PLANETE MEDIAS.

Les objectifs spécifiques visent à :

- identifier les différentes procédures qui composent le sous cycle « Ventes aux personnes morales », ainsi que les acteurs qui les animent;
- évaluer le dispositif de contrôle interne du sous cycle « Ventes aux personnes morales » de PLANETE MEDIAS;
- Formaliser le tout dans un référentiel officiel qui servira de mode d'emploi pour toutes les opérations effectuées à l'intérieur du sous cycle « Ventes aux personnes morales ».

INTERETS DE L'ETUDE

Une telle étude revêt une importance à plus d'un titre.

- Pour PLANETE MEDIAS, cette étude pourrait permettre aux dirigeants de mieux appréhender l'importance d'un manuel de procédures dans leur quête de performance pour ce qui est du sous cycle ventes aux personnes morales;
- pour nous-mêmes, elle nous aura permis de nous frotter au monde de la presse afin d'en connaître l'organisation et le fonctionnement;
- pour les futurs stagiaires du programme d'Audit et Contrôle de Gestion, cette étude pourrait être une contribution à l'élaboration d'un manuel de procédures.

PREMIERE PARTIE :

**L'IMPORTANCE DU MANUEL DE PROCEDURES DANS LA
MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

Dans un environnement économique mondial où la concurrence est de plus en plus rude, et où les entreprises sont obligées d'investir pour faire face aux exigences des clients, le souci de prévenir les erreurs ou la fraude devient alors une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises. Ces derniers s'interrogent souvent sur les moyens pouvant leur permettre d'atteindre cet objectif.

La réponse à cette interrogation passe par l'organisation d'un système de contrôle interne satisfaisant en mettant en place des procédures fiables qui, à défaut de garantir une assurance absolue, limiteraient au maximum les risques d'erreur ou de fraude.

Cet effort visant à accroître l'efficacité du système de contrôle interne nécessite la mise en place d'un certain nombre d'outils dont le manuel de procédures. Dès lors, il apparaît nécessaire de montrer comment élaborer un manuel de procédures sachant que celui-ci est un élément du contrôle interne.

Pour ce faire, nous avons axé cette première partie de notre étude sur trois chapitres dont le premier traitera de la notion de contrôle interne et cycle ventes/clients, le deuxième, de l'élaboration du manuel de procédures, et enfin dans le troisième chapitre nous définirons une méthodologie d'approche pour l'élaboration de ce manuel de procédures.

Chapitre 1 : LA NOTION DE CONTROLE INTERNE ET CYCLE VENTES/CLIENTS

Le regroupement des activités de l'entreprise en plusieurs cycles répond à un souci d'efficacité qui ne pourra se réaliser que si chaque cycle contient un certain nombre de dispositifs, susceptibles de lui garantir un bon fonctionnement qui lui permettra d'atteindre l'ensemble de ses objectifs. De ce fait, l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux objectifs de chaque cycle d'activités se pose comme une nécessité.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans une première section, les principes généraux du contrôle interne, ensuite dans une seconde section, nous parlerons du dispositif de contrôle interne du cycle ventes/clients.

SECTION 1 : LES PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE

1. Définition du contrôle interne

Des définitions aussi diverses que variées ont été données sur le contrôle interne. Le plus simple pour nous serait de retenir une définition internationale : celle de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingt-dix pour débattre des problèmes liés à la fraude.

Selon le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Direction générale, la hiérarchie, le personnel de l'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. »

Cette définition traduit un élargissement du champ d'application du contrôle interne.

Désormais, celui-ci touche tous les biens, toutes les informations, tous les membres de l'entreprise et s'applique d'une manière permanente.

C'est donc à juste titre qu'au cours d'un séminaire ayant pour thème « *La gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière* », Thierry COLATRELLA, Associé de KPMG-Audit disait : « Si on parle de contrôle interne, pour pouvoir dire qu'il est bon, il faut pouvoir fixer ce contrôle par rapport à un cadre. Il existe un cadre reconnu, celui du COSO. Il a été sponsorisé par l'IIA et repris en France par l'IFACI. Il est intégré dans la loi comptable américaine et peut-être bientôt dans la loi

française. La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes travaille aussi pour pouvoir intégrer le COSO ou sponsoriser le COSO dans ses travaux.

Cette conception du contrôle interne met l'accent sur les objectifs de ce dernier, d'où la nécessité de les traiter dans le point qui suit.

2. Les objectifs du contrôle interne

La plupart des définitions données sur le contrôle interne permettent d'en dégager les objectifs essentiels et d'affirmer que ce dernier a pour but d'assurer ou de favoriser selon le cas :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine;
- la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent;
- la qualité de l'information;
- l'application des instructions de la Direction;
- l'amélioration des performances.

(G. BENEDICT et R. KERAVEL, 1996: 13)

3. Utilité et limites du contrôle interne

3.1. Utilité du contrôle interne

Le contrôle interne permet de s'assurer :

- que toutes les opérations de l'entreprise devant faire l'objet d'un enregistrement comptable sont comptabilisées, autrement dit de vérifier l'exhaustivité des enregistrements ;
- que tous les enregistrements comptables sont la traduction correcte d'opérations réelles, c'est-à-dire de vérifier la réalité des enregistrements ;
- que tous les actifs de l'entreprise sont sauvegardés ;
- qu'une même opération est toujours traduite de la même manière;
- que les documents justificatifs produits par l'entreprise sont probants;
- que les opérations sont exécutées conformément aux décisions de la Direction

3.2. Limites du contrôle interne

3.2.1. Champ d'application

Le contrôle interne concerne surtout les opérations répétitives et peu les opérations exceptionnelles.

3.2.2. Coût du contrôle interne

Il est important de souligner que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise et que son coût peut s'analyser comme celui de l'assurance.

De même, le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches qui ne se traduit pas systématiquement par leur multiplication.

Et enfin, le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir.

3.2.3. Les problèmes humains

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la confiance de la Direction dans le personnel. Pour cette raison, ce dernier doit être clairement informé des objectifs et de l'utilité du contrôle interne.

3.2.4. La collusion

Le meilleur système de contrôle interne ne peut pas éviter les cas de collusion. Le contrôle réciproque des tâches a pour objectif d'interdire les fraudes et détournements opérés par un membre du personnel, mais l'entente entre deux (ou plusieurs) personnes qui sont impliquées dans une même procédure peut permettre la réalisation d'une malversation.

SECTION 2 : DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU CYCLE VENTES/CLIENTS

1. Notion de cycle ventes/clients

Selon Mamadou BARRY (AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé, 2002 : 81), les opérations concernées par ce cycle d'activité sont celles :

- de ventes de marchandises et/ou de produits fabriqués ou transformés par l'entreprise,
- de prestations de services fournies à des tiers.

Ces opérations sont donc celles que l'entreprise effectue à titre principal pour l'obtention d'un revenu. Elles vont couvrir aussi bien les fonctions situées en amont de la vente (approbation

préalable des crédits, réception des commandes et préparation des livraisons) que les fonctions d'aval (suivi des comptes de clients, recouvrement et encaissement des créances).

2. Les dispositifs de contrôle interne du cycle ventes/clients

2.1. Les objectifs du contrôle interne du cycle ventes/clients

Selon Mamadou BARRY (AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé, 2002 : 83) les objectifs du contrôle interne du cycle ventes/clients peuvent être décrits selon les fonctions :

2.1.1 Budgétisation des ventes

Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement des prévisions aux réalisations et explication régulières des variations).

2.1.2 Agrément des nouveaux clients

Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite sur la base stricte de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux.

2.1.3 Réception et acceptation des bons de commande des clients

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordées aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.

2.1.4 Traitement de la commande

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un traitement rapide des commandes reçues des clients.

2.1.5 Livraison de la commande

Les procédures doivent garantir que :

- les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients ;
- les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de commande reçus du client et acceptés par les responsables autorisés.

2.1.6 Facturation

Les procédures doivent donner l'assurance que :

- les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;
- les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à émission de factures et qu'il ne peut y avoir de livraisons sans facture ou de factures sans livraisons correspondantes ;
- les factures émises sont transmises rapidement au service comptable pour leur enregistrement et au service recouvrement pour mise à jour des comptes des clients.

2.1.7 Octroi d'avoirs aux clients

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les notes de crédit établies en faveur des clients sont systématiquement approuvées par les responsables désignés par la Direction et que ces notes sont rapidement transmises aux services comptable et celui chargé du recouvrement pour la mise à jour des comptes des clients.

2.1.8 Encaissement des règlements des clients

Les procédures doivent donner l'assurance :

- d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients ;
- de la détention dans des délais raisonnables des encaissements non reversés.

2.1.9 Suivi des créances/recouvrement

Les procédures mises en place donner garantir :

- le suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ;
- la détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) ;

La relance systématique des clients et la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances anciennes ;

- le déclenchement systématique d'actions judiciaires, pour le recouvrement des créances douteuses

2.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs d'où la nécessité de leur adaptation à ceux-ci. Ces moyens se décomposent en :

2.2.1 Moyens humains

Selon Jacques RENARD (2004 :161), le problème au niveau des moyens humains est souvent moins celui de la quantité que celui de la qualité. Sans personnel compétent, tout le système de contrôle interne est condamné et nombreux sont les cas dans lesquels les anomalies rencontrées ont pour cause une formation insuffisante ou, ce qui revient au même, une formation non mise à jour.

Pour Mouhamed Moudjtaba KANE (Le management de la Force de Vente, 2004 ; 50), l'optimisation des ressources humaines de la vente impose de sélectionner des représentants de qualité. Pour ce faire, il faut identifier les qualités qui caractérisent les bons vendeurs et procéder à un recrutement sélectif à filtrage successif.

En se référant au point de vue de ces deux auteurs nous pouvons conclure qu'au niveau des moyens humains le dispositif de contrôle interne du cycle ventes/clients doit donner l'assurance:

- d'un bon recrutement et d'une bonne sélection du personnel
- d'une formation de ce personnel, adaptée aux besoins du marché.

2.2.2 Moyens financiers

Selon Jacques RENARD (2004 :162), la question qui se pose à ce niveau est celle de savoir si les budgets d'exploitation et d'investissement sont en ligne avec les objectifs. Pour lui, il peut y avoir des objectifs de qualité, qui ne seront pas nécessairement en relation directe avec les budgets. Mais il appartient à l'auditeur d'examiner s'il y a corrélation et si oui, de la mesurer et d'en tirer les conséquences.

2.2.3 Moyens techniques

A ce niveau, le dispositif de contrôle interne doit donner l'assurance de la mise place d'une bonne logistique commerciale. Selon Kotler & Dubois (2001 :543) la logistique commerciale rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point de départ jusqu'à leur lieu d'utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché.

2.3. Le système d'information et de pilotage

Le système d'information et de pilotage concerne les activités de tout cycle de ventes/clients, depuis les activités du service budgétisation des ventes jusqu'au suivi et recouvrement des créances.

Le système d'information et de pilotage du cycle ventes/clients doit fournir des données fiables, exhaustives, disponibles en temps opportun, afin d'assurer la maîtrise du cycle.

Selon Kotler & Dubois (2001 : 716), le système d'information et de pilotage doit donner l'assurance que :

- les informations sur les différentes évolutions du marché sont exactes, suffisantes et à jour ;
- Les études de marché sont entreprises à chaque fois que cela est nécessaire ;

- Leurs résultats sont exploités ;
- On utilise les méthodes les plus appropriées pour prévoir les vente.
- etc.

2.4. L'organisation du cycle ventes/clients

Le cycle ventes/clients commence par la budgétisation de la vente (prévisions des ventes) et se termine par le recouvrement de la créance du client à qui l'on a transféré la propriété du bien pour satisfaire son besoin.

Le cycle ventes/clients traverse plusieurs fonctions ou services (BARRY 1994 ; BATUDE 1997).

Il respecte le principe de séparation des tâches ou fonctions jugées incompatibles. Principe qui consiste à répartir ces tâches ou fonctions de telle sorte qu'elles ne puissent pas être exercées par une seule et même personne.

Ces fonctions ou tâches sont au nombre de neuf (Mamadou BARRY, AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para-public et privé ; 2002: 82).

Ce sont :

- la budgétisation des ventes ;
- l'agrément des clients ;
- la réception et l'acceptation des bons de commande ;
- le traitement de la commande ;
- la livraison de la commande ;
- la facturation ;
- l'octroi d'avoirs aux clients ;
- le suivi des créances –recouvrement.

2.5. Les méthodes et procédures

Les opérations relatives au cycle ventes/clients sont celles de vente de marchandises, de produits finis ou semi-finis, de prestation de services aux tiers. Le processus du cycle ventes/clients se déroule selon les étapes ci-après (Mamadou BARRY, AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para-public et privé, 2002 : 82) :

2.5.1 La budgétisation des ventes

Elle consiste en la prévision des ventes à partir des données quantitatives et qualitatives avec une périodicité qui peut être le mois, le trimestre ou l'année.

2.5.2 L'agrément des clients ou approbation des clients

Le choix des clients se fait sur la base de critères d'agrément définis par la direction générale, le service contentieux et/ou d'autres services concernés. Ces critères portent sur : la solvabilité du client, son honorabilité, ses engagements avec sa banque et ses partenaires, etc.

2.5.3 La réception et acceptation des bons de commande

Elle consiste en la centralisation et à l'approbation par les responsables concernés, des montants de commandes passées par les clients.

2.5.4 Le traitement de la commande

A partir de l'ordre de vente dûment signé par les services autorisés, le service d'exécution procède aux opérations techniques concourant à la réalisation de la prestation proprement dite. Ensuite, le responsable de ce service informe le service facturation par transmission d'un bon de livraison (BL) ou bon d'exécution (BE).

2.5.5 La livraison de la commande

A la suite du traitement de la commande, le service de livraison procède aux opérations de mise à disposition du client des marchandises ou des produits commandés, ou de fournitures de la prestation de services. C'est une fonction particulièrement importante car elle rend la vente parfaite et consacre le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée « franco » (Mamadou BARRY, AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé, 2002 : 82)

2.5.6 La facturation

A partir des informations reçues du responsable du service d'exécution (numéro de commande, quantités livrées, prix de vente et autres informations), le responsable du service commercial établit une facture pré numérotée en plusieurs exemplaires qu'il adresse à la fois au client, au service comptabilité et au service recouvrement et contentieux.

2.5.7 Octroi d'avoir aux clients

En cas d'inexécution de la prestation, le responsable du service commercial, après vérification des informations portant sur le type de prestation, les quantités relatives à ces prestations, les

dates et heures d'exécution, le respect du délai de réclamation, etc., fait les corrections nécessaires et transmet les données au service recouvrement et à la comptabilité.

2.5.8 La comptabilisation

Le comptable, au vu des informations qui lui sont transmises, vérifie la séquence numérique entre le BC, le BE et la facture puis, passe les écritures nécessaires dans le journal de ventes en attente du règlement.

En cas de règlement, le comptable procède à l'enregistrement de l'opération dans le journal de trésorerie (banque ou caisse).

2.5.9 Suivi et recouvrement des créances

A partir d'une situation ou balance âgée des clients, établie et mise à jour régulièrement sous forme de fichier informatique, le responsable du service recouvrement et contentieux suit l'évolution de toutes les créances sur les clients. Cette balance lui permet d'identifier rapidement les factures non réglées aux échéances fixées avec les clients et d'engager les actions nécessaires auprès de ces derniers.

2.6. La supervision

La maîtrise des différents dispositifs du contrôle interne du cycle ventes/clients n'est possible que s'il y a à chaque niveau de responsabilité, une coordination des activités.

La supervision est donc l'affaire de chaque responsable des différents niveaux que traverse le cycle ventes/clients. En général, le cycle ventes/clients est assuré par le responsable de marketing ou des ventes selon BECOUR & BOUQUIN (1996).

Conclusion

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne est indispensable dans toute structure qui veut avoir une maîtrise de ses activités et par conséquent des éventuels risques qui les entourent.

Cependant le dispositif de contrôle interne ne peut être efficace, que s'il s'adapte au cycle pour lequel il est conçu. Dans sa mise en œuvre, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur plusieurs éléments dont le manuel de procédures qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre 2 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE MANUEL DE PROCEDURES

La modernisation des biens et des services implique la complexification des produits, l'homogénéisation de la qualité, la systématisation des opérations et la normalisation des procédés.

Cet entrelacement d'opérations multiples peut se décomposer en un nombre fini de processus liés entre eux. Chaque processus correspond à une activité de production ou de gestion déterminée. Il implique le déroulement d'un ensemble d'actions visant à remplir une finalité globale. Cette finalité relève généralement d'une même fonction, par exemple au sein d'une même direction. Ainsi selon l'entreprise, selon sa taille et la complexité de ses techniques, il est possible de distinguer des processus de fabrication, de conditionnement, de prospection clientèle, de vente, etc.

Par découpage progressif, chacun de ces processus peut être divisé à son tour en éléments simples : **les procédures**.

Il est nécessaire alors de définir une procédure.

A. HENRY et I. MONKAM-DAVERAT (in *Rédiger les procédures de l'entreprise*, Guide pratique, 3^{ème} édition, p. 16) conçoivent une procédure comme « Un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. ».

Selon cette définition, chaque procédure se présente donc comme une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble.

Pour Cédric BERGER et Serge GUILLARD (2000 :103), la procédure peut se définir à travers le rôle qu'elle joue.

Selon ces derniers, une procédure permet de savoir « **Qui fait quoi ?** » et « **Que fait-on ?** » par rapport à un objectif précis. Pour cela, une procédure doit avoir un nom (ou une dénomination) explicite, un objet (ou périmètre) et un domaine d'application.

Une procédure est donc un document qui traite des aspects organisationnels et de planification de chaque activité. Elle en indique l'objet, le domaine d'application, le ou les responsables, les documents de référence et les documents associés.

Cette autre définition qui nous semble bien plus complète, nous permettra de définir ce qu'est le manuel de procédures.

Le manuel de procédures peut donc se définir comme un référentiel dans lequel sont compilées toutes les procédures de l'entreprise.

1. Le manuel de procédures et l'organisation de l'entreprise

1.1. Les enjeux du manuel de procédures

Les enjeux qui conduisent à la formalisation des procédures d'une entreprise dans un manuel sont multiples, toutefois nous essaierons d'en présenter certains aspects qui pour nous, semblent les plus importants (Cédric BERGER et Serge GUILLARD ; 2000 :1).

1.1.1 Organiser

Connaître qui fait quoi et répartir le travail dans l'entreprise est l'un des enjeux importants de la formalisation du manuel de procédures.

Pour que le travail à réaliser le soit d'une manière efficace et cohérente, il est nécessaire que chacun connaisse ses activités ainsi que ses responsabilités par rapport aux tâches à effectuer. Dans ces conditions, il faut que l'organisation soit décrite de manière explicite, sans équivoque, et disponible, à tout moment, auprès des personnes concernées.

Cependant, formaliser une organisation ne signifie pas que celle-ci doit être figée car, cette matérialisation de l'organisation est le point de départ qui permet bien entendu la mise en œuvre maîtrisée d'un système d'information, mais qui constitue également les fondements de son évolution et son amélioration dans le temps.

1.1.2 Structurer

La description de l'organisation d'une entreprise peut avoir des effets induits très bénéfiques. Il est par exemple courant de constater au cours de cette démarche d'organisation, que des circuits d'informations ou que le fonctionnement de certains services peuvent être améliorés.

La formalisation de l'organisation se double alors d'une structuration (ou restructuration) du mode de fonctionnement de l'entreprise. Certaines tâches morcelées dans différents services sont ainsi regroupées au sein d'un nouveau service spécifiquement créé, ce qui peut améliorer l'efficacité et la productivité. Un savoir déstructuré ne peut effectivement pas être correctement exploité.

1.1.3 Mémoriser

Cet aspect est moins évident que les précédents, mais il est tout aussi important. Il est fréquent de constater que des connaissances et des compétences se perdent après le départ d'une personne possédant un savoir-faire spécifique ou une expérience particulière. Cela est bien entendu dommageable pour l'entreprise qui doit de nouveau acquérir ces savoir-faire et donc dépenser du temps et de l'argent pour les retrouver, quand cela est possible !

Pour cette raison, la formalisation, plus ou moins détaillée selon le cas de ces savoir-faire est la garantie de leur conservation et de leur mémorisation dans l'entreprise.

1.1.4 Apprendre

Découlant directement de la mémorisation de l'organisation, l'apprentissage ou la transmission des savoir-faire est grandement facilitée lorsque ceux-ci sont formalisés.

Tous les savoir-faire ne peuvent évidemment pas être transcrits sous forme écrite et certains « tours de main » nécessiteront toujours un apprentissage par « compagnonnage ».

Toutefois en matière d'organisation, de responsabilité et de circulation des informations, la formalisation des pratiques permet à un nouvel embauché ou à un individu changeant de fonction, d'être plus rapidement opérationnel.

1.1.5 Comprendre

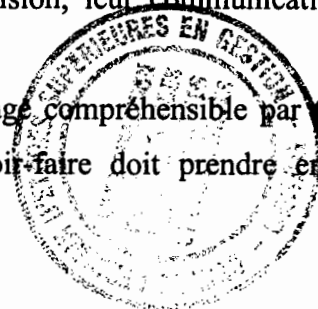
L'information transmise oralement est souvent sujette à dégradations au fil des répétitions, il est donc indispensable de pouvoir se référer à une information fiable pour comprendre une organisation ou une activité. Il est ainsi possible de s'y référer autant de fois qu'on le souhaite.

De plus, il est également nécessaire que tous les individus qui doivent maîtriser une tâche ou une activité disposent des mêmes informations, pour assurer un même niveau de compétence.

1.1.6 Communiquer

La formalisation des savoir-faire et de l'organisation constitue la base d'une bonne compréhension des tâches à accomplir, mais c'est également un moyen efficace, rapide et reproductible pour communiquer dans l'entreprise. Si les différents documents créés, le sont avec un souci d'homogénéité, de clarté et de concision, leur communication s'en trouve grandement facilitée.

Mais pour communiquer, il faut disposer d'un langage compréhensible par tous, à tous les niveaux de l'entreprise. La formalisation des savoir-faire doit prendre en compte cette



contrainte du langage pour permettre une communication efficace, gage du décloisonnement des différentes fonctions de l'entreprise.

1.1.7 Standardiser

Il ne s'agit pas de la standardisation au sens Taylorien du terme, mais il faut plutôt voir les notions d'homogénéisation et de rationalisation liées aux meilleures pratiques.

Ainsi, définir clairement, et pour toutes les personnes concernées, les tâches qu'elles ont à accomplir, permet non seulement de standardiser et d'homogénéiser les pratiques, mais aussi de les reproduire à l'identique.

Associée à la structuration ou restructuration, la standardisation permet également de dégager des gains de productivité pour l'entreprise.

1.1.8 Evaluer

L'évaluation est un point important lié à la formalisation de l'organisation et des savoir-faire. En effet, si les objectifs cités précédemment sont déjà intéressants, il s'avère encore plus pertinents d'examiner régulièrement si le système d'organisation formalisé ou si les savoir-faire appliqués, le sont toujours de manière conforme à ce qui a été défini, surtout de manière efficace. Cette évaluation que l'on appelle généralement « audit », met en évidence les dysfonctionnements ou les écarts qui existent entre « l'application terrain » et ce qui a été décrit. C'est pour l'entreprise la possibilité de progresser en modifiant le système formalisé pour l'adapter aux pratiques efficaces du terrain (mémoriser les nouvelles compétences, améliorer l'apprentissage de ces pratiques, etc.), ou au contraire d'introduire plus de rigueur dans la réalisation des activités en insistant sur la marche à suivre formalisée dans la documentation (renforcement de la reproductibilité des actions, etc.).

1.1.9 Améliorer

Tant que les activités restent floues ou hétérogènes, il est impossible d'évaluer leur efficacité. En revanche, dès qu'elles sont formalisées, elles permettent d'une part une évaluation de leur mise en œuvre, et, d'autre part, une amélioration de cette mise en œuvre.

En effet, à partir des modalités formalisées, il suffit d'opérer quelques modifications (par exemple : changer un circuit de document, préciser les responsabilités d'une fonction, définir les outils à utiliser pour exécuter une action) pour constater l'amélioration éventuelle d'une activité.

Ces nouvelles modalités, qui améliorent le système existant, peuvent alors être introduites dans les documents, de façon à être mises en œuvre de manière systématique. Si l'entreprise

identifie des indicateurs de performance pour les activités décrites, elle pourra, d'une part, les améliorer par la recherche de l'efficacité.

1.2. Les pratiques actuelles en matière de formalisation des savoir-faire

En matière de formalisation des savoir-faire, les pratiques actuelles peuvent s'analyser au travers de deux grands types de représentations : la représentation textuelle et la représentation graphique.

1.2.1 La représentation textuelle

Elle consiste à formaliser sous forme écrite les savoir-faire de l'entreprise.

En effet, l'écriture reste le moyen le plus courant pour représenter des connaissances, comme en témoigne le nombre d'ouvrages, de tous types, dont regorgent les bibliothèques.

Comme le soulignent Cédric BERGER et Serge GUILLARD (2000 : 6) : « Il est indéniable que l'invention de l'imprimerie par Gutenberg au XV^e siècle a permis aux idées de mieux circuler et aux connaissances de se propager beaucoup plus rapidement et de façon plus efficace. ».

1.2.2 La représentation graphique

Ici, il s'agit de représenter sous forme de dessins (logigrammes) les savoir-faire de l'entreprise.

En effet, pour beaucoup, « un dessin vaut mieux qu'un long discours » car une grande majorité de la population est avant tout visuelle plutôt qu'auditive (in Cédric BERGER et Serge GUILLARD, 2000 : 11).

La vision est l'outil qui permet à notre cerveau d'appréhender et de juger une situation, de la comprendre et de réagir en conséquence.

1.3. Les difficultés de mise en œuvre

L'acte de rédaction en lui-même n'est pas évident pour toutes les personnes d'une entreprise

En effet, que ce soit pour des raisons volontaires, par manque de méthode, d'organisation ou d'outils, les principaux éléments qui pénalisent l'acte de rédaction sont :

1.3.1 La condition des rédacteurs

La condition des rédacteurs est un facteur déterminant de la rédaction des procédures. Selon A. HENRY et I. MONKAM-DAVERAT (2002 : 102), la rédaction des procédures est parfois laissée à des rédacteurs relevant d'une équipe d'organisation. Etant cependant d'un statut inférieur par rapport à ceux qui sont chargés des travaux d'organisation, ils sont assez mal

considérés sur le plan technique. Leur travail est perçu comme ingrat, « ennuyeux » disent certains. N'ayant guère de pouvoir, il leur est difficile d'obtenir des informations de qualité. Ils sont peu motivés, ce qui se ressent sur leur production.

1.3.2 La motivation

Si l'on n'explique pas clairement, pourquoi il est nécessaire de formaliser ses savoir-faire, et quels sont les bénéfices qu'on peut en attendre, il y a peu de chance que ces formalisations soient pertinentes et réalisées dans les délais impartis. La motivation des rédacteurs est un point fondamental de la démarche de formalisation des savoir-faire, mais cette motivation (ou cette absence de motivation) est très souvent directement liée au manque d'engagement ou au manque d'intérêt de la Direction de l'entreprise.

1.3.3 L'adhésion

Il est fréquent de rencontrer des salariés qui estiment que tant qu'ils seront les seuls à connaître ou à maîtriser une tâche ou une activité, ils seront incontournables.

Au niveau des cadres, c'est plutôt la notion de pouvoir et de perte de pouvoir qui entre en ligne de compte. Il est rare que ces personnes adhèrent spontanément à une démarche de rédaction, puisqu'une fois formalisées, leurs connaissances sont disponibles à tous, faisant d'eux des personnes non indispensables.

1.3.4 Le niveau de détail

Lorsqu'un rédacteur est motivé et qu'il adhère à la formalisation de ses savoir-faire, il ne sait pas toujours dans quel niveau de détail il doit situer sa rédaction. S'il reste trop général, il ne sera pas compris par tous, s'il est trop précis il risque de « perdre » les lecteurs dans des précisions dont ils n'ont peut-être pas besoin. Notons que le niveau de détail impacte directement la compréhension des utilisateurs par rapport à la documentation formalisée. Pour définir la granularité¹ d'un document, il est recommandé de déterminer, d'une part les risques liés à l'activité décrite, et, d'autre part, le niveau de compétence des acteurs qui ont à réaliser cette activité.

L'autre difficulté, liée au niveau de détail, est le risque du « hors jeu », qui peut survenir lorsque le rédacteur ne se cantonne pas à l'objet de sa procédure, mais qu'il décrit également des actions qui ne relèvent pas de son champ d'action. Il est fréquent, lors de la rédaction, de déborder du cadre strict de la procédure, en formalisant, ce que doivent faire les autres acteurs en relation avec l'activité décrite.

¹ Niveau de détail

1.3.5 L'abstraction

Elle est la conséquence immédiate du niveau de détail, et est très peu utilisée dans un document textuel. Les rédacteurs expliquent souvent avec beaucoup de détails, comment doit être réalisée une tâche ou une activité. Cette façon de faire ne facilite pas la compréhension rapide du document qu'il faut peut être relire plusieurs fois avant de le comprendre.

Le document est intéressant pour les débutants qui apprennent beaucoup grâce à ces détails, mais rébarbatif pour les lecteurs plus avancés qui ne trouvent pas rapidement l'information précise dont ils ont besoin.

La rédaction d'un document d'organisation doit nécessiter de la part de son auteur, un effort d'abstraction (Cédric BERGER et Serge GUILLARD, 2000 : 8) qui lui permet de formaliser ses savoir-faire en allant à l'essentiel¹ pour être compris et surtout dans l'objectif de créer un document opérationnel.

1.3.6 La structuration

Parfois on trouve au sein d'un même document des informations génériques d'organisation, mais aussi des opérations très détaillées. Cette structuration est généralement au bon vouloir du rédacteur et il n'existe pas toujours de règles qui indiquent ce qui doit relever d'un type de document ou d'un autre. Cette hétérogénéité dans la structure de la documentation est un frein à sa compréhension et à sa communication.

Une approche modulaire de la documentation évite généralement ce genre de problème.

1.3.7 La notion présent/futur

Il est souvent difficile de rédiger des documents en prenant en compte l'existant immédiat lorsque l'on sait que dans quelques semaines, des nouvelles pratiques, ou généralement des changements, auront lieu et sont même déjà parus. La tentation est grande également de décrire « ce que l'on devrait faire pour être efficace » en lieu et place de ce que l'on fait tous les jours.

De ce fait, les documents rédigés sont, soit en décalage par rapport aux pratiques du terrain, soit trop génériques ou trop vagues, ce qui nuit à leur compréhension.

1.3.8 Le temps

Le manque de temps, « Excuse numéro un » (C. BERGER et S. GUILLARD, 2000 : 8), est évoqué à tous les niveaux de l'entreprise lors de la formalisation des savoir-faire.

¹ Synthèse

On ne peut nier le fait que la rédaction prend du temps, surtout si l'on ne dispose pas d'une méthode de rédaction et que l'on n'a pas défini le niveau de détail ou la structuration de la documentation. Il est donc important de faire attention à ce que l'on rédige car tout n'est pas indispensable à formaliser. Pour éviter de perdre du temps¹, il convient d'une part, de définir la valeur ajoutée des documents à formaliser, et, d'autre part, de ne rédiger que les documents indispensables à la maîtrise des risques et à la conservation des savoir-faire spécifiques.

1.3.9 Le coût

L'acte de rédaction prenant du temps, il va sans dire que cela a un coût puisque pendant la rédaction de ses savoir-faire, on ne produit pas, ce qui se traduit par un manque à gagner. L'aspect le plus pénalisant en matière de coût, c'est le manque de retour sur investissement, d'où l'intérêt de créer un système documentaire efficace et opérationnel.

2. La présentation du manuel de procédures

2.1. L'architecture du manuel de procédures

2.1.1 Une construction complexe

A l'intérieur d'une organisation, quelle qu'elle soit, les procédures doivent constituer un même ensemble. Le tout doit composer, autant que possible une architecture complète et cohérente.

Bien que jouant un rôle qui lui est propre, chaque procédure est reliée aux autres et cette cohérence doit être préservée lors des mises à jour. Tout changement à l'intérieur d'une procédure peut entraîner des modifications en cascade auxquelles il faut prendre garde. Il s'avère donc utile de connaître le chaînage des procédures et la construction des diagrammes de processus répond notamment à cet objectif (A. HENRY et I. MONKAM-DAVERAT, 2002 : 51).

La confiance accordée par les opérateurs au système de procédures dépend simultanément de leur lisibilité et de leur fiabilité. Si les utilisateurs découvrent régulièrement des erreurs, ils finiront par l'abandonner.

Sur le plan matériel, toutes les procédures doivent être regroupées à l'intérieur d'un même ensemble² qui peut être divisé en sous ensembles homogènes.

¹ Créer un système documentaire pléthorique

² Le manuel de procédures

2.1.2 Divers sous-ensembles

Le manuel de procédures se décompose en plusieurs volumes, selon la taille et l'activité de l'entreprise. Ceux-ci seront tout d'abord groupés en fonction des utilisateurs : un même service, une équipe ou un agent doit disposer des procédures qui lui sont utiles dans un même recueil.

La décomposition du manuel reprend généralement un découpage de l'entreprise par directions, par départements ou par services. Celui-ci peut cependant être croisé avec un découpage par fonctions ou aussi par types d'usages. Le découpage par domaines techniques fait apparaître les différentes fonctions techniques¹. Quant à la différenciation par usages, elle distingue les procédures selon le type d'utilisation auquel elles renvoient. On peut ainsi dissocier les procédures d'exploitation, les procédures périodiques et les procédures exceptionnelles.

2.1.3 Une structure standardisée

La structure du manuel doit apparaître clairement aux yeux des utilisateurs. Cette structure se matérialise naturellement par la séparation en livrets distincts. Mais il est possible de la rendre apparente en différenciant la présentation de ces parties (par exemple par des feuilles de couleurs différentes). Dans ce même esprit, l'introduction de structures homogènes et répétitives, est très utile.

Certains guides techniques, ayant une origine externe² ou un statut indépendant sont traités séparément. Il est toutefois préférable de les référencer au cadre global des manuels.

Gérer un manuel de procédures, c'est gérer des catalogues d'opérations techniques. La structure de ces listes doit faire l'objet d'un travail minutieux. La construction en fin d'ouvrage de sommaires, d'index et de glossaires constitue un facteur essentiel pour garantir une bonne accessibilité de l'information.

2.1.4 Les trois parties du manuel

La structure de chaque volume du manuel peut se présenter en trois grandes parties qui sont les suivantes :

➤ Les généralités introductives

Cette première partie comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. Elle se retrouve en tête de chaque volume, avec éventuellement une partie commune à l'ensemble des volumes et une partie introductive plus spécifique.

¹ Production, exploitation, activité commerciale, fonction administrative, gestion du personnel, gestion comptable et financière, etc.

² Notice d'un constructeur, manuel des règles comptables,

L'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel. Elle peut donner des précisions concernant la philosophie¹ d'application des procédures. Il convient d'accorder à ce niveau une mention particulière aux dispositions de mise à jour (qui ? quand ? comment ?).

Cette partie introductive peut également reprendre divers points généraux, tels que l'organisation générale des services par exemple. Toutefois, afin d'éviter toute surcharge, ces éléments généraux peuvent aussi faire l'objet d'un tome séparé, commun à tous les services.

➤ Les fiches de procédures proprement dites

Cette deuxième partie du manuel, la plus volumineuse, constitue le corps central.

Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique². Selon les besoins, on peut éventuellement ajouter des fiches techniques (règles et modes opératoires détaillés), des exemples de supports (bordereaux, tableaux types, copies d'écrans informatiques, plans cotés, etc.).

➤ Les annexes et tables complémentaires

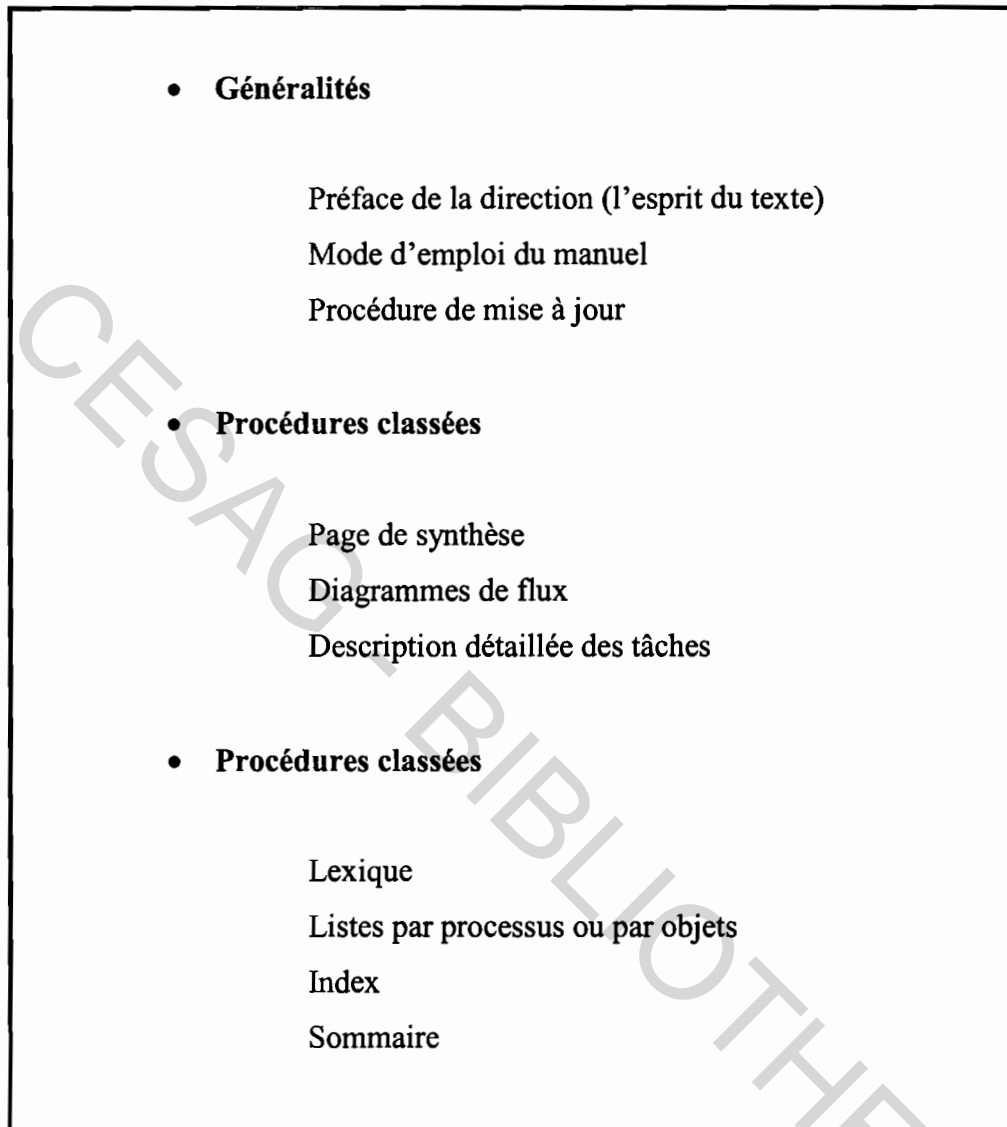
Cette troisième partie est constituée de documents annexes, tels que des tables de données ou des illustrations complémentaires. Elle comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index). Dans ce dernier cas, une liste peut présenter des regroupements thématiques, par objet³ ou par processus. On peut enfin ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

¹ Degré d'obligation des consignes, recours en cas de difficulté, importance des contrôles, etc.

² Description synthétique de la procédure, diagramme de flux et fiches descriptive des tâches.

³ On entend par objet quelque chose qui existe physiquement pour l'entreprise, qui est important pour son activité et qui est classable en individualité distinguable (exemple : clients, bons de commande, employés, etc.).

Figure n°1 : Exemple de plan type du manuel de procédures



Source: A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT

2.1.5 Les fiches de procédures

Chaque document de procédures peut lui-même se décomposer en une même séquence de parties.

Au premier niveau, on trouve la présentation synthétique de la procédure. Celle-ci fournit une vue générale, en rappelant sous forme succincte l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques¹, les services émetteurs², la liste des destinataires et l'historique des mises à jour. La synthèse doit tenir à l'intérieur d'une simple page.

¹ Son point de départ, sa fréquence d'application, les acteurs concernés, le volume d'activité correspondant.

² Rédacteur, vérificateur, validateur

Alors que le second niveau correspond au descriptif proprement dit de la procédure. Il est représenté généralement sous forme conjointe d'un diagramme de flux et d'une fiche de tâches. C'est à ce niveau que se trouve l'essentiel des informations concernant la procédure. Chaque procédure y est décrite de façon explicite, dans le cadre de l'organisation en vigueur. Enfin, le troisième niveau (plus facultatif), peut servir à présenter de façon séparée la description détaillée des règles techniques¹. On y trouve des explications complémentaires sur l'exécution concrète des tâches, en descendant à un niveau de détail encore plus approfondi. Il s'agit des règles, qui sont relativement indépendantes de l'organisation. On peut également y faire figurer la reproduction des supports utilisés, des graphiques explicatifs, des illustrations, des exemples, etc.

FIGURE N°2 : Exemple de fiche de procédures

Description synthétique	Objet, responsables, destinataires, périodicité.
Diagramme de flux	Chronologie, intervenants,
Fiches de tâches	Descriptif détaillé des tâches, référence des supports.
Procédures classées	détails pratiques, exemples, image des Supports.

Source: A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT

2.2. La formalisation

Elle doit respecter les principes de base suivants :

¹ Règles de gestion, description de process,...

2.2.1 Des qualités indispensables

Outre le fait qu'ils peuvent contenir des dispositions réglementaires ou juridiques, les manuels servent de guide d'apprentissage, définissent les tâches et leurs relations, constituent un support de contrôle.

Les manuels en tant qu'instruments pédagogiques, s'adressant à des personnes nécessitent pour leur rédaction, un langage clair et accessible.

La présentation graphique des manuels doit respecter certaines normes c'est-à-dire qu'ils doivent être divisés en parties autonomes, différenciables par le style et par la typographie.

Cette partition des différents textes contenus dans les manuels, vise à hiérarchiser l'information et à faciliter différents modes de lecture à savoir : parcours rapide, apprentissage détaillé, mémorisation des points clés, recherche rapide d'une confirmation, etc.

2.2.2 Un style pratique

L'objectif visé par le rédacteur d'un manuel de procédures, est d'offrir rien que les renseignements utiles aux acteurs afin d'éviter à ceux-ci d'avoir à lire de longs passages avant d'atteindre les informations qui les concernent.

« Le texte du manuel doit être accessible c'est-à-dire découpé en paragraphes courts, d'une lecture rapide. Il doit être rédigé selon la séquence : verbe – complément. Il doit donner des verbes d'action à l'infinitif, poser un repérage précis des lieux, appareillages et indiquer les effets prévisibles. ». (A. HENRY & I. MONKAM –DAVERAT, 2002 : 61).

Le rédacteur du manuel doit éviter les notes de bas de pages, les renvois à distance qui indiquent des clauses conditionnelles, les phrases à doubles négations, les symboles ésotériques, les lettres grecques, les mots étrangers ou encore ceux qui peuvent être lus de travers.

2.2.3 La forme graphique

La vision est l'outil qui permet à notre cerveau d'apprécier et de juger une situation, de la comprendre et de réagir en conséquence.

Selon C. BERGER & S. GUILLARD (2000 : 11), environ 80% de la population est avant tout visuelle plutôt qu'auditive, donc une situation exprimée sous forme graphique, sera plus facilement comprise que la même situation expliquée à haute voix ou décrite par du texte¹.

Selon ses besoins, le lecteur aura la latitude de :

- vérifier la définition générale de la procédure en regardant la cartouche située en haut de la feuille ;

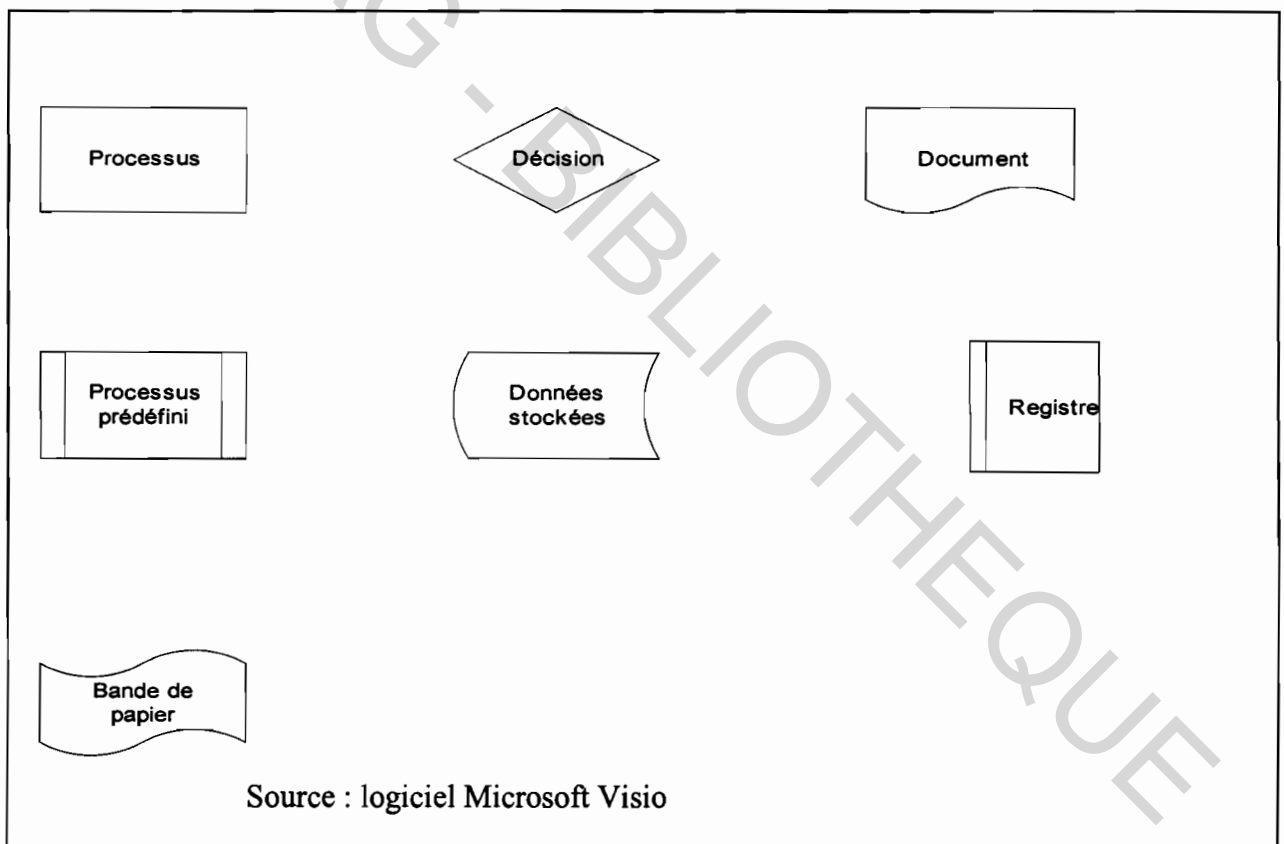
¹ Il s'agit de situations d'organisation liées à des activités, et non de situations relatives à des débats d'idées.

- aider sa mémoire par un coup d'œil sur les icônes et sur les titres en gras ;
- rechercher une précision sur la manière d'opérer dans le texte situé sous le titre ;
- etc.

Les représentations schématiques telles que les diagrammes de flux, les logigrammes etc., font appel à différents types de symboles exprimant les étapes usuelles d'une procédure.

Les symboles peuvent être différents d'une procédure à une autre. Cependant, il faut se garder de dessiner des schémas complexes qui pourraient exiger autant d'effort pour en déchiffrer la forme que pour en comprendre le contenu parce que sinon, le message risque de rester définitivement scellé.

FIGURE N°3 : Exemple de symboles de représentation



2.2.3 Les bornes de la procédure

La procédure visant à décrire pour une situation normale ou un événement donné, les tâches que les lecteurs doivent exécuter, selon un ordre, une manière, avec des moyens afin d'aboutir à un résultat, doit être bornée en amont par un événement initial, en aval par un ou plusieurs résultats.

2.3. Les supports de représentation

Les supports de représentation les plus couramment utilisés sont :

2.3.1 la fiche de tâches

Elle contient la description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à utiliser.

Ces opérations sont présentées dans leur succession chronologique. La fiche de tâches répond à la question : qui fait quoi et comment ?

La fiche de tâches doit être compréhensible par une personne qui n'a pas connaissance de la procédure. Elle doit être rédigée en fonction de ceux qui sont chargés d'exécuter le travail et permettre de trouver au premier coup d'œil les acteurs concernés.

La fiche de tâches doit également permettre de comprendre l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent

TABLEAU N°1 : Exemple de fiche de tâches

RAISON SOCIALE	INTITULE DU CYCLE OU DU SOUS CYCLE	Code de classement
NOM DE LA PROCEDURE		TACHE
OPERATEUR(R) EXECUTANT(S)		
TACHE PRECEDENTE		OPERATEUR PRECEDENT
<p><u>Support (s) ou fait (s) générateur (s) de la tâche à exécuter :</u> Exemple : BC, Ordre de diffusion, Planning de passage, etc.</p>		
<p><u>Description détaillée de la tâche</u></p>		
TACHE SUIVANTE		OPERATEUR(S) SUIVANT(S)

Source : Manuel de procédures de Planète Médias

SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

L'élaboration du manuel de procédures est un important investissement pour l'entreprise. Comme tout investissement, sa réalisation doit être menée dans un souci de rigueur. Cependant, l'objectif du manuel de procédures étant de fiabiliser les structures de production et de gestion de l'entreprise, sa réalisation doit faire l'objet d'une démarche organisée. En d'autres termes, la rédaction des procédures doit se gérer comme un projet.

1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

Obligatoire dans toute mission d'audit, la phase de prise de connaissance permet à l'auditeur d'avoir des informations très précises sur l'entité auditée, à savoir : son statut juridique, son organisation, son secteur d'activité, son chiffre d'affaires, ses différents métiers, etc. La phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est directement suivie de celle de l'évaluation des procédures du ou des cycles concernés.

2. Evaluation des procédures

Cette deuxième phase consiste à évaluer le dispositif de contrôle interne du ou des cycles concernés par notre étude. Elle se compose de plusieurs étapes que l'auditeur doit scrupuleusement respecter durant le déroulement de sa mission.

Ces étapes se présentent comme suit :

2.1. Prise de connaissance des procédures

Cette étape permet à l'auditeur de se familiariser avec les procédures appliquées dans le ou les cycles concernés, ce qui lui permettra par la suite de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur l'efficacité de celle-ci dans l'élaboration du manuel.

2.2. Evaluation préliminaire

L'objectif de cette étape pour l'auditeur, c'est de s'assurer de la pertinence et de la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place afin d'en déceler les forces théoriques d'une part et d'autre part les éventuelles faiblesses de conception.

2.3. Contrôle de fonctionnement du système

L'objectif de cette étape pour l'auditeur c'est d'avoir l'assurance que les points forts théoriques décelés lors de l'évaluation préliminaire sont réellement appliqués (contrôle de permanence) et à matérialiser les points faibles (contrôles révélateurs).

2.4. Evaluation définitive

L'objectif de cette étape, c'est de permettre à l'auditeur de savoir si le degré de confiance qu'il envisageait accorder au contrôle interne est confirmé ou infirmé. Pour ce faire, l'auditeur prend en compte son évaluation initiale de la conception du système et le résultat des sondages préalablement effectués.

3. L'élaboration du manuel proprement dite

A ce stade, il s'agit de définir les équipes, les outils et les méthodes de travail. Les moyens choisis dépendent des objectifs retenus (A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT ; 2000 : 97).

3.1. La constitution des équipes projet

Les équipes projet sont formées du comité de pilotage et des rédacteurs.

3.1.1 Le comité de pilotage

Il assure la coordination générale et le suivi du projet.

Il est chargé des travaux préparatoires tels que l'animation de la réflexion préalable, le secrétariat des réunions ainsi que l'organisation des séminaires de formation.

Pour être efficace et assurer un bon niveau de compréhension avec les opérateurs, il est souhaitable que le comité de pilotage comprenne des personnes dont l'expérience professionnelle est située au cœur des métiers de l'entreprise et en comprennent le langage.

Le comité de pilotage se compose généralement d'un représentant de la direction générale de l'entreprise ainsi que d'un représentant des différentes fonctions concernées par la rédaction du manuel.

3.1.2 Les rédacteurs

Il s'agit des personnes chargées de la transcription sur supports des procédures. Ces personnes peuvent être recrutées au sein des différentes directions de l'entreprise. Toutefois, l'appel à un consultant est souvent utile pour aider le comité de pilotage à organiser la démarche ou pour choisir la forme définitive des supports de représentation.

Cependant, pour que le travail reflète une certaine qualité, il est nécessaire qu'il y ait une forte imbrication entre les équipes de l'entreprise¹ et l'équipe du consultant.

3.2. Les outils matériel

La mise en œuvre du projet nécessite que les équipes soient dotées de moyens informatiques et bureautiques adéquats. Pour se faire, il faut évaluer le volume de la future documentation. Enfin, il faut se préoccuper des moyens classiques de reprographie et d'édition : photocopieuses, reliures, classeurs, ...

3.3. La rédaction

Pour A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT, la rédaction du manuel de procédures comporte six étapes réparties en deux sous groupes qui sont : les travaux préparatoires et l'enquête par procédures.

3.3.1 Les travaux préparatoire

- L'inventaire

L'inventaire consiste à faire un tour d'horizon des différentes missions et des objectifs de l'entreprise.

Ensuite, il faut effectuer un tri entre les procédures ainsi trouvées puis procéder à la hiérarchisation de la liste selon un ordre décroissant : missions, processus, procédures, tâches ou opérations, gestes, etc.

Cette hiérarchisation s'accompagne simultanément d'un classement en sous-ensemble : les opérations sont regroupées au sein d'une même procédures, les procédures incluses dans un même

processus, etc. on procède ensuite à une première attribution des procédures répertoriées, selon qu'elles concernent toute une direction, un service ou encore certains postes de travail.

Après cette étape, suit celle des découpages des processus.

- Le découpage des processus

Le découpage des processus en procédures n'est pas toujours aisé du fait de l'absence de critère définitif.

En effet, ce découpage comporte une part de choix et une part d'intuition.

Cependant, il est recommandé d'avancer par tâtonnements successifs car les choix erronés se corrigeront d'eux-mêmes.

¹ Les principaux acteurs

Toutefois, il est à rappeler que chaque procédure est au moins identifiée par un événement déclenchant et par un résultat.

- La codification

La codification consiste en la définition de numéro de classement qui facilite le stockage et la recherche des fiches de procédures. D'une manière générale, il s'agit de croiser des codes thématiques et numériques.

La codification vise à se substituer au principe d'une pagination classique et globale qui n'est pas compatible avec les contraintes d'évolution des manuels qui impliquent constamment des mises à jour partielles. Il est donc préférable de paginer individuellement chaque fiche de procédures, de manière indépendante.

- La chemise procédure

Chaque rédacteur doit préparer un dossier par procédures dans lequel toutes les pièces d'enquête seront rassemblées. Il sera porté sur les pages de couverture de ces dossiers, des informations de synthèse permettant d'identifier la procédure, de suivre le déroulement de l'enquête et de contrôler son avancement.

Une fois la chemise préparée, le rédacteur prend ses premiers rendez-vous. Les noms, téléphones et dates de rendez-vous constituent les premières pièces versées au dossier d'enquête.

3.3.2 L'enquête

- L'entretien préalable

Au cours de cette étape, le rédacteur prend rendez-vous avec un interlocuteur principal, susceptible de lui fournir une vue d'ensemble de chaque procédure dont il a la charge. Très souvent, l'interlocuteur principal est un responsable d'unité ou un chef d'équipe qui possède une vision complète des procédures. Cet entretien préalable permet de contrôler l'identification de la procédure concernée (objectifs, spécificités, etc.).

Les informations obtenues au cours de cet entretien permettent d'établir la liste des personnes à interviewer pour obtenir une description exhaustive de la procédure, ainsi qu'une première liste des documents à recueillir au cours de l'enquête.

- L'interview

Au cours de cette étape, le rédacteur rencontre un nombre limité mais suffisamment représentatif des opérateurs concernés par la procédure.

Il s'agit pour lui, de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui composent la procédure. L'entretien comprend des questions ouvertes, permettant de découvrir le sujet, et des questions fermées pour obtenir certaines précisions.

Ces questions portent essentiellement sur les acteurs, sur les supports, sur les faits et sur les délais (A.HENRY & I. MONKAM-DAVERAT, 2002 :85) ; il s'agit de savoir « qui fait quoi, comment et à quels moments ? ».

La liste non exhaustive de questions à poser lors de l'interview peut se présenter comme suit :

- Quel est le point de départ de la procédure et quelles sont ses variantes ?
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
- Quel est le résultat visé ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?
- Où sont-ils placés ?
- Quels sont les métiers ou les matériaux utilisés ?
- Pouvez-vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?
- Quel est le mode opératoire ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quand sont-elles disponibles ?
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ?
- Quels en sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
- Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?
- Quelles sont les quantités traitées ?
- Quels sont les contrôles prévus ?

- L'analyse

L'analyse de la procédure précède sa rédaction définitive.

En effet, à ce niveau, il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions. A l'instar des missions et des processus qui ont été décomposés en procédures, on peut à l'intérieur d'une procédure, classer les tâches, les opérations voire les gestes. Chaque action doit pouvoir être attribuée à un acteur déterminé au niveau d'une direction, d'un service ou d'un poste de travail.

L'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative des tâches.

3.3.3 La rédaction proprement dite

La rédaction constitue une des principales difficultés d'élaboration d'une procédure.

En effet, pour bien décrire une procédure, il est primordial que le rédacteur l'ait bien comprise, ce qui suppose que l'analyse préalable ait été faite avec minutie.

Le travail de rédaction nécessite un mouvement allant du général au particulier. On dresse d'abord une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme de flux, puis en repartant de la finalité de la procédure, on repasse chaque étape dans l'ordre chronologique, en montrant comment le résultat final est atteint. La fiche de tâches se trouve ainsi progressivement rédigée.

3.4. La validation et diffusion

3.4.1 La validation

La validation est une étape très importante de la mise en œuvre des procédures.

En effet, à la suite de leur rédaction, les procédures doivent faire l'objet de validation par la direction générale ou l'organe dirigeant de l'entreprise. Cette phase est assimilée à une opération de livraison, et consiste à vérifier que le descriptif est conforme à la réalité. En cas de divergence, les écarts sont examinés avec les rédacteurs et les responsables hiérarchiques puis d'ultimes corrections sont alors effectuées¹.

3.4.2 La diffusion

Selon A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT (Rédiger les procédures de l'entreprise; 2002 :118), une fois validé, le manuel de procédures est diffusé à l'échelle de tous les utilisateurs potentiels. Sa crédibilité suppose que la diffusion soit faite sous le sceau de la direction générale de l'entreprise.

Cette étape nécessite un véritable effort de pédagogie et de sensibilisation de sorte à montrer l'importance que la direction accorde au nouvel outil de gestion.

3.5. La mise à jour

La mise à jour consiste à adapter le manuel de procédures aux différents changements qui peuvent intervenir dans les méthodes de travail.

En effet, l'évolution des techniques et les contraintes du marché conduisent les entreprises à des analyses de processus et à des diagnostics en vue d'une amélioration.

Cependant, la procédure de mise à jour doit se faire avec la plus grande rigueur car selon

¹ Par les rédacteurs

A. HENRY & I. MONKAM-DAVERAT : « le système perd tout son sens dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures »

L'émission d'une nouvelle fiche doit être soumise à une série de signatures, comprenant les services concernés et leur hiérarchie. De même, chaque mise à jour doit être couverte d'un cachet de rang directorial.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Chapitre 3 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans le souci de mener à bien notre étude sur l'élaboration du manuel de procédures du sous cycle ventes aux personnes morales du groupe de presse RFM, nous avons adopté le modèle d'analyse ci-après. Nous précisons toutefois que ce modèle d'analyse s'inspire de la méthodologie classique propre à toute mission d'audit.

SECTION 1 : ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse retenu dans le cadre de notre étude se décompose en trois phases principales qui se présentent comme suit :

1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

Au cours de phase, nous allons procéder à la collecte d'informations se rapportant à PLANETE MEDIAS. C'est une phase obligatoire dans toute mission d'audit, car elle permet à l'auditeur d'avoir des informations très précises sur l'entité auditée, ces informations porte notamment sur son statut juridique, son organisation, son secteur d'activité, son chiffre d'affaires, ses différents métiers, etc.

La phase de prise de connaissance générale de l'entreprise sera directement suivie de celle de l'évaluation des procédures du ou des cycles concernés.

2. Evaluation des procédures

Cette deuxième phase consistera à évaluer le dispositif de contrôle interne du ou des cycles concernés par notre étude. C'est une phase qui est composée de plusieurs étapes que l'auditeur doit scrupuleusement respecter durant le déroulement de sa mission.

Ces étapes se présentent comme suit :

2.1. Prise de connaissance des procédures

Au cours de cette étape, nous allons nous imprégner des procédures existantes dans le ou les cycles concernés ce qui nous permettra par la suite de déterminer dans quelle mesure nous pouvons nous appuyer sur l'efficacité de celle-ci dans l'élaboration du manuel.

2.2. Evaluation préliminaire

Cette étape nous permettra de nous assurer de la pertinence et de la fiabilité du dispositif de contrôle interne mis en place afin d'en déceler les forces et les faiblesses.

2.3. Contrôle de fonctionnement

Au cours de cette étape, nous vérifierons que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire sont réellement appliqués. Dans le cas où certains points forts ne seraient pas appliqués, nous les classerons parmi les faiblesses du système.

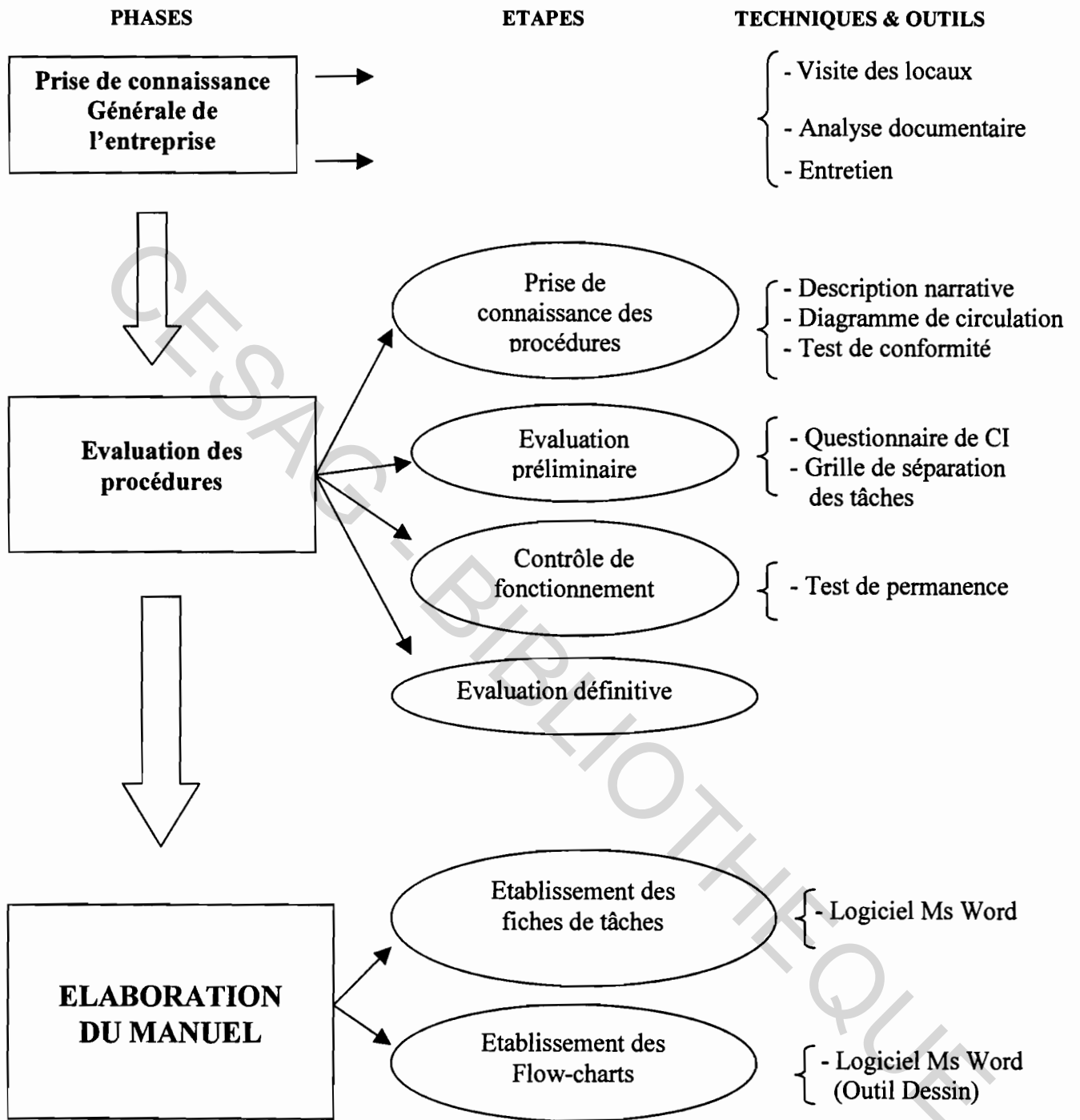
2.4 Evaluation définitive

L'objectif de cette étape pour nous, c'est de nous faire une idée définitive du degré de confiance que nous allons accorder au dispositif de contrôle interne.

3. Elaboration du manuel de procédures

C'est l'ultime phase de notre modèle d'analyse. Elle consistera à formaliser les procédures du ou des cycles concernés dans un référentiel qui servira de mode d'emploi pour toutes les opérations à effectuer dans le cadre du cycle ventes/clients (il s'agit précisément des ventes aux personnes morales que sont les agences et les annonceurs).

FIGURE N°4 : Schématisation du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

SECTION 2 : TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

1. Lors de la prise de connaissance générale de l'entreprise

La phase de prise de connaissance générale de l'entreprise sera d'abord marquée par une série de visites que nous effectuerons dans les locaux des différents services de PLANETE MEDIAS.

Ensuite, nous procéderons à des entretiens avec certains responsables de service qui du fait de leur position hiérarchique, ont une vue d'ensemble des différentes procédures appliquées au sein de PLANETE MEDIAS. Ces entretiens nous permettront de compléter certaines informations déjà reçues mais qui s'avèrent insuffisantes.

Puis, nous bouclerons cette phase par l'analyse documentaire, c'est-à-dire la consultation d'un certain nombre de documents d'origine interne ou externe et dont la force probante nous renforcera dans notre connaissance de l'entreprise.

2. Lors de l'évaluation des procédures

2.1. Prise de connaissance des procédures

Cette étape sera marquée par l'utilisation d'un ensemble de techniques et d'outils que nous pouvons énumérer comme suit :

- Description narrative;
- Diagramme de circulation;
- Tests de conformité.

2.2 Evaluation préliminaire

Les techniques et outils qui seront utilisés au cours de cette étape sont les suivants :

- le questionnaire de contrôle interne pour déceler les points forts et les points faibles des procédures;
- la grille de séparation des tâches jugées incompatibles.

2.3 Contrôle de fonctionnement du système

La technique qui sera mise en œuvre au cours de cette étape est le test de permanence.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Il ressort de la première partie de notre mémoire que le manuel de procédures tente d'apporter une réponse aux exigences de sauvegarde du patrimoine, de fiabilité de l'information et de respect des instructions de la direction. Le souci des entreprises de se conformer de plus en plus aux normes de qualité et la réglementation qui lui confère un caractère obligatoire, font de la rédaction des procédures une des voies d'accès à l'efficacité.

Cependant, cette formalisation des procédures dans un manuel doit obéir à une certaine norme d'indépendance. Le rédacteur ne peut être juge et partie à la fois car les procédures une fois élaborées, constitueront pour l'auditeur une base d'appréciation du contrôle interne.

Aussi, le respect des procédures s'impose à tous les membres de l'entreprise, par conséquent, leur mise en place doit se faire avec la collaboration de tous, la responsabilité de la direction générale étant de veiller à cela.

Le manuel de procédures se présente donc comme un outil de prévention contre la fraude ou les erreurs, et constitue un gage de sécurité pour les entreprises soucieuses de la bonne continuité de leur exploitation.

Après cet aspect théorique qui nous a permis de mieux cerner les deux notions que sont le contrôle interne et le manuel de procédures, nous allons tenter d'appliquer le résultat de nos travaux au sous cycle « Ventes aux personnes morales » du groupe de presse PLANETE MEDIAS, et ce, dans le cadre d'une mission d'audit externe à laquelle nous avons été associé en tant que stagiaire.

DEUXIEME PARTIE :

***ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
CAS DU SOUS CYCLE « VENTES AUX PERSONNES
MORALES »
DU GROUPE DE PRESSE PLANETE MEDIAS.***

A la suite des réformes politiques inaugurées à la fin des années 80 et au début des années 90, nous avons assisté à un essor du secteur médiatique. Dans cette période, de nouvelles lois fondamentales ont été édictées et ont consacré les libertés de regroupement, d'expression et de presse. Désormais, la liberté d'opinion, l'égalité et l'équité sont consacrées par les textes et la citoyenneté pleine et entière est promue au rang de valeur cardinale. Les médias, de par leur fonction d'information, d'éducation et de divertissement, jouent un rôle primordial dans ce processus.

C'est ainsi que nous avons assisté à une floraison de groupes de presse dans les pays africains en général, et particulièrement au Sénégal. Ces nouvelles structures qui ont vu le jour se voient confrontées aux difficultés de gestion qui caractérisent le quotidien de toute société. Parmi ces difficultés, celles liées à l'organisation du système de contrôle interne figurent en bonne place.

En effet, les dirigeants de groupes de presse s'interrogent sur les outils adéquats à mettre en place afin d'optimiser leur mode de gestion. Une des réponses à ces différentes interrogations réside en la formalisation des procédures appliquées dans ces groupes de presse.

C'est cet aspect qui fera l'objet de la seconde partie de notre mémoire dans laquelle nous allons mettre en œuvre l'élaboration du manuel de procédures et l'appliquer au sous cycle « Ventes aux personnes morales » du groupe de presse PLANETE MEDIAS.

Nous allons donc dans un premier chapitre présenter le groupe de presse PLANETE MEDIAS., puis dans le deuxième chapitre, nous allons procéder à l'évaluation des procédures existantes, et enfin dans le troisième et dernier chapitre, nous allons proposer un ensemble de procédures qui permettront d'améliorer le système mis en place dans l'entreprise.

Chapitre 1 : PRESENTATION DU GROUPE DE PRESSE « PLANETE MEDIAS »

Ce chapitre traitera dans une première section de la présentation générale du groupe de presse PLANETE MEDIAS et dans une seconde section de son organisation et fonctionnement.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE PLANETE MEDIAS

Cette section sera consacrée à la présentation de PLANETE MEDIAS, à la description de ses activités et des services qu'elle met à la disposition de sa clientèle.

1. Présentation

PLANETE MEDIAS est une société unipersonnelle à responsabilité limitée, de droit Sénégalais et au capital de 5 000 000 Fcfa.

Elle a vu le jour en septembre 2003 mais a démarré ses activités en octobre 2003 (pour les programmes radio) et en février 2004 pour le journal.

PLANETE MEDIAS a son siège social à Dakar - Médina Rue x Médina.

Le Groupe PLANETE MEDIAS est présent dans le secteur de la presse radiophonique et de la presse écrite.

L'effectif de PLANETE MEDIAS est de 70 travailleurs composés de permanents et de contractuels.

De part ses activités, PLANETE MEDIAS couvre la ville de Dakar, ses environs et certaines grandes villes de l'intérieur du Sénégal.

Le chiffre d'affaires réalisé par PLANETE MEDIAS au moment où se déroulait notre mission (juillet 2004) était d'environ 189 millions de Fcfa pour RPM et 31 millions de Fcfa pour LE LYNX.

2. Activités et services

Le groupe PLANETE MEDIAS est composé de deux entités différentes.

Nous avons d'une part une radio dénommée Radio Planète Médias (RPM), et d'autre part un quotidien dénommé LE LYNX.

2.1. La Radio Planète Médias (RPM)

RPM est une radio d'informations générales en langue française, wolof et pulaar. Elle émet de Dakar en modulation de fréquence depuis le 1er Septembre 2003. RPM s'appuie sur une équipe très professionnelle (journalistes, animateurs, techniciens, commerciaux, etc.).

Fraîchement entrée dans le paysage radiophonique Dakarois, la Radio Planète Médias (RPM) arrive à surclasser beaucoup d'autres radios plus anciennes et à se positionner en bonne place avec 16,5 % de taux de pénétration.

Elle est classée à plusieurs reprises en deuxième ou en troisième position en terme de pénétration horaire, signe de l'expansion continue de son auditoire

Au Sénégal, on distingue deux grandes catégories de radio, à savoir : les radios d'informations et les radios musicales.

Les activités de RPM permettent de la classer dans l'une ou l'autre de ces deux catégories.

Les produits offerts par RPM à sa clientèle sont notamment :

- les bandes annonces;
- la location des temps d'antenne ;
- le parrainage ou sponsoring ;
- la copie de cassettes ;
- les spots publicitaires ;
- les jeux-concours.

2.2. Le journal LE LYNX

LE LYNX est un quotidien d'informations générales édité en 15.000 exemplaires par le groupe PLANETE MEDIAS. Il est composé de huit (08) pages, dont deux doubles pages en bichromie (noir et blanc).

Outre l'actualité nationale et internationale, LE LYNX comporte quotidiennement une rubrique « Index », faite de brèves, une page « Services » (jeux, horoscope, actu-star) et une rubrique « LE LYNX-Sport », qui en font une publication complète et particulièrement populaire.

LE LYNX est distribué à Dakar et à travers toutes les régions du Sénégal avec un taux de vente atteignant les 85%.

SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Dans cette section nous présenterons l'organisation et le fonctionnement de Planète Medias.

1. Organisation

Le Groupe Planète Medias composé d'une direction générale et de deux directions opérationnelles à savoir celle de RPM et celle de LE LYNX.

A la tête de la direction générale se trouve un Gérant.

Sont rattachés à la direction générale (sous forme de staff), un assistant au Gérant, un service commercial et un service comptable.

Les deux structures que sont RPM et LE LYNX ont chacune à leur tête un directeur qui a sous son autorité des journalistes, des animateurs (pour RPM), des techniciens, etc.

2. Fonctionnement

2.1 La direction générale

Son rôle consiste à :

- coordonner les activités de RPM, de LE LYNX et des autres services qui lui sont rattachés ;
- gérer la trésorerie ;
- gérer les ressources humaines ;
- gérer les relations avec les tiers (personnes étrangères à l'entreprise) ;
- participer à l'élaboration des budgets ;
- assurer le suivi budgétaire ;
- procéder à la recherche de financement ;
- signer les documents officiels de la société.

2.2 La direction de RPM

Son rôle consiste à :

- coordonner, organiser, superviser et animer toutes les activités de la radio ;
- assurer les correspondances écrites et les rencontres avec les partenaires (institutions publiques et privées) ;
- nommer les responsables au niveau de la radio ;
- rédiger les cahiers de charges ;
- exprimer les besoins (financiers, matériels et humains) de la radio ;

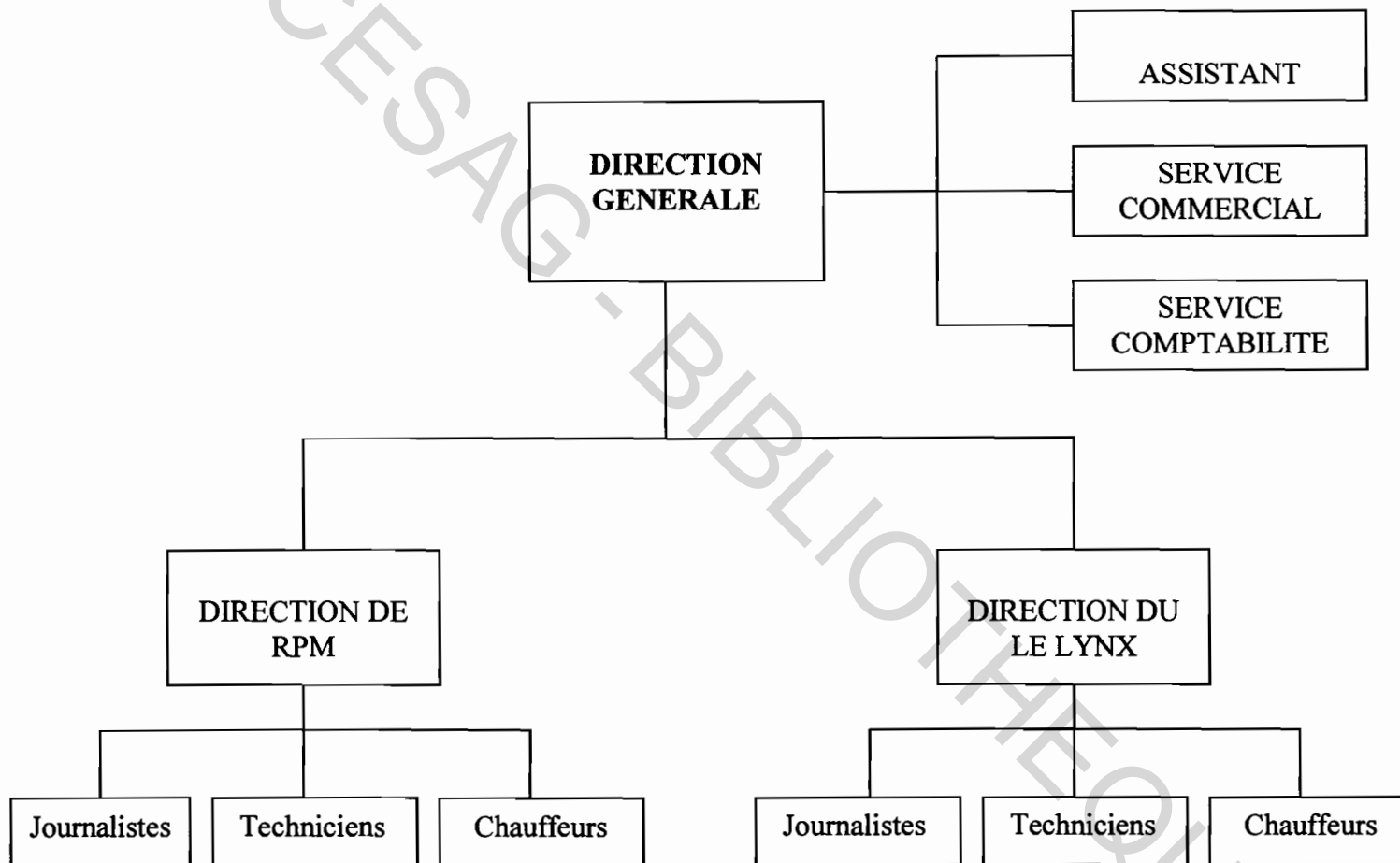
- signer certains contrats (avec l'accord du Gérant) ;
- cosigner les chèques avec le gérant pour les dépenses afférentes à la radio ;
- prendre certaines mesures disciplinaires ;

2.3 La direction de LE LYNX

Son rôle consiste à :

- coordonner, organiser, superviser et animer toutes les activités du journal ;
- assurer les correspondances écrites et les rencontres avec les partenaires (institutions publiques et privées) ;
- nommer les responsables au niveau du journal ;
- rédiger les cahiers de charges ;
- exprimer les besoins (financiers, matériels et humains) du journal ;
- signer certains contrats (avec l'accord du Gérant) ;
- cosigner les chèques avec le gérant pour les dépenses afférentes au journal ;
- prendre certaines mesures disciplinaires.

FIGURE N°5 : Organigramme du groupe PLANETE MEDIAS



Source : Nous-mêmes

Chapitre 2 : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES

Dans ce chapitre, nous aborderons successivement la description des procédures du sous cycle « ventes aux personnes morales » et à leur évaluation.

SECTION 1 : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Dans cette section nous procéderons à la description de l'organisation du service commercial puis à celle des procédures en vigueur dans le sous cycle « Ventes aux personnes morales ». Ce travail n'a été possible qu'à la suite d'une série d'entretiens avec le chef du service commercial de Planète Medias, le chef du service technique de RPM, le chef du service technique du LYNX et certains des agents sous leur tutelle. Toutes ces personnes ont été choisies par rapport au fait qu'elles interviennent à un moment ou à un autre dans le déroulement des procédures du sous cycle « Ventes aux personnes morales ».

1. L'organisation du service commercial

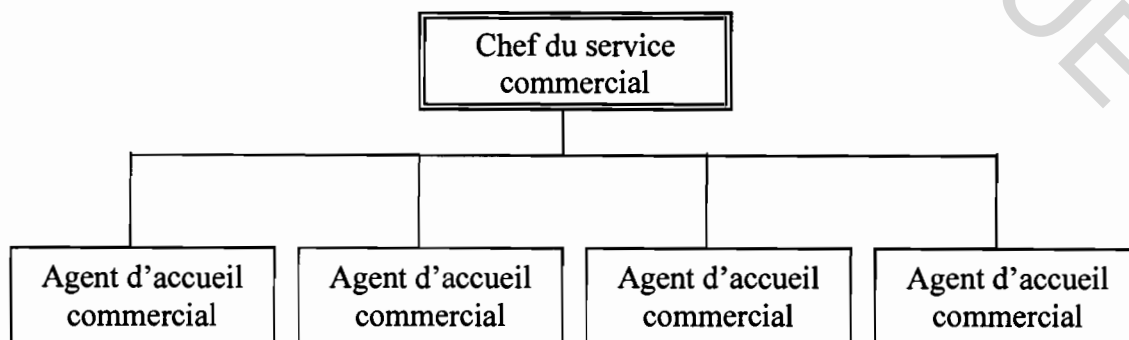
1.1 Les missions assignées au service commercial

A la suite de notre entretien avec le CSC nous avons retenu les missions suivantes :

- la coordination des activités du service commercial ;
- la vente des produits de RPM et du LYNX ;
- la prospection de nouveaux clients ;

1.2 L'organigramme du service commercial

FIGURE N°6 : Organigramme du service commercial



Source : Service commercial de Planète Medias

Le chef du service commercial coordonne toutes les activités dudit service.

C'est à lui qu'incombe la responsabilité des ventes aux personnes morales c'est-à-dire les annonceurs et les agences (gros clients).

Il a sous sa responsabilité quatre (04) agents d'accueil commercial qui ne se chargent que des ventes aux particuliers (petits clients).

2. Les procédures du sous cycle « Ventes aux personnes morales »

2.1 Description narrative

A la suite des entretiens que nous avons eu avec les responsables des services concernés par le cycle « Ventes aux personnes morales », nous avons pu identifier les procédures suivantes :

- Réception de la commande

a- Toutes les commandes concernant les personnes morales (annonceurs et agences) sont réceptionnées par le CSC.

En effet, durant toute la journée le CSC reçoit les bons de commande (établis en deux exemplaires) des clients.

Pour ceux des clients qui n'en disposent pas, le CSC leur propose le catalogue des produits de PLANETE MEDIAS.

b- Lorsque le client effectue son choix et qu'il s'agit d'une diffusion sur RPM, le CSC établit un planning de diffusion (PD) dans lequel sont mentionnées les dates et heures de diffusion. Par contre s'il s'agit d'une insertion dans le quotidien LE LYNX, le planning d'insertion est défini et reporté dans un agenda prévu à cet effet.

Toutes les commandes sont éventuellement accompagnées d'un support audio (pour les diffusions) ou d'un film (pour les insertions).

- Transmission de la commande au service de la rédaction ou au service technique

En fin de journée, après avoir reçu toutes les commandes, le CSC dépose une copie du planning de diffusion de chaque client ainsi que l'agenda d'insertion respectivement au service technique de RPM et au service de la rédaction du LYNX.

- Exécution de la commande

a- En début de journée, le chef du service technique de RPM et le coordonnateur du LYNX récupèrent respectivement le planning de diffusion (accompagné éventuellement du support audio) et le planning d'insertion (accompagné éventuellement du film) et procèdent à leur traitement.

b- Après avoir été traité, le planning de diffusion (accompagné du support audio) est remis à un technicien ou animateur qui se charge de la diffusion à la radio, quant au planning d'insertion (accompagné du film), il est remis à un monteur-infographiste qui se charge des différents montages et autres opérations techniques.

c- Après l'étape du montage des différents films, suit celui du bouclage du journal au niveau de la rédaction, ce qui permet au coordonnateur de se rendre à l'imprimerie afin d'y déposer les calques à imprimer et les films devant faire l'objet d'insertion.

Le coordonnateur fournit en même temps à l'imprimeur un conducteur définissant l'emplacement de chaque film.

- Réclamation de la clientèle

Lorsque le client n'obtient pas satisfaction du fait d'une négligence de la part de PLANETE MEDIAS, il envoie une note de réclamation pour demander le rattrapage de la prestation.

- Facturation de la prestation

a- A la fin de l'ensemble des prestations mentionnées sur le bon de commande, le CSC établit une facture en quatre exemplaires, à laquelle il joint un exemplaire du bon de commande (original) et le planning justificatif de diffusion..

b- Le CSC expédie au client un exemplaire de la facture à laquelle il joint un exemplaire du bon de commande (original) et le planning justificatif de diffusion.

A la comptabilité, il adresse un exemplaire de la facture à laquelle il joint le deuxième exemplaire du bon de commande.

Les réductions accordées sur ventes sont laissées à l'appréciation du CSC.

- Comptabilisation

a- Sur la base de la liasse reçue du CSC, le comptable procède à l'enregistrement de la prestation.

b- Il range ensuite la liasse dans un classeur prévu à cet effet.

Les procédures ainsi décrites peuvent être illustrées par les flow-charts (diagramme de circulation) ci-après :

2.2 Les diagrammes de circulation

FIGURE N°7 : Procédure - Réception de la commande

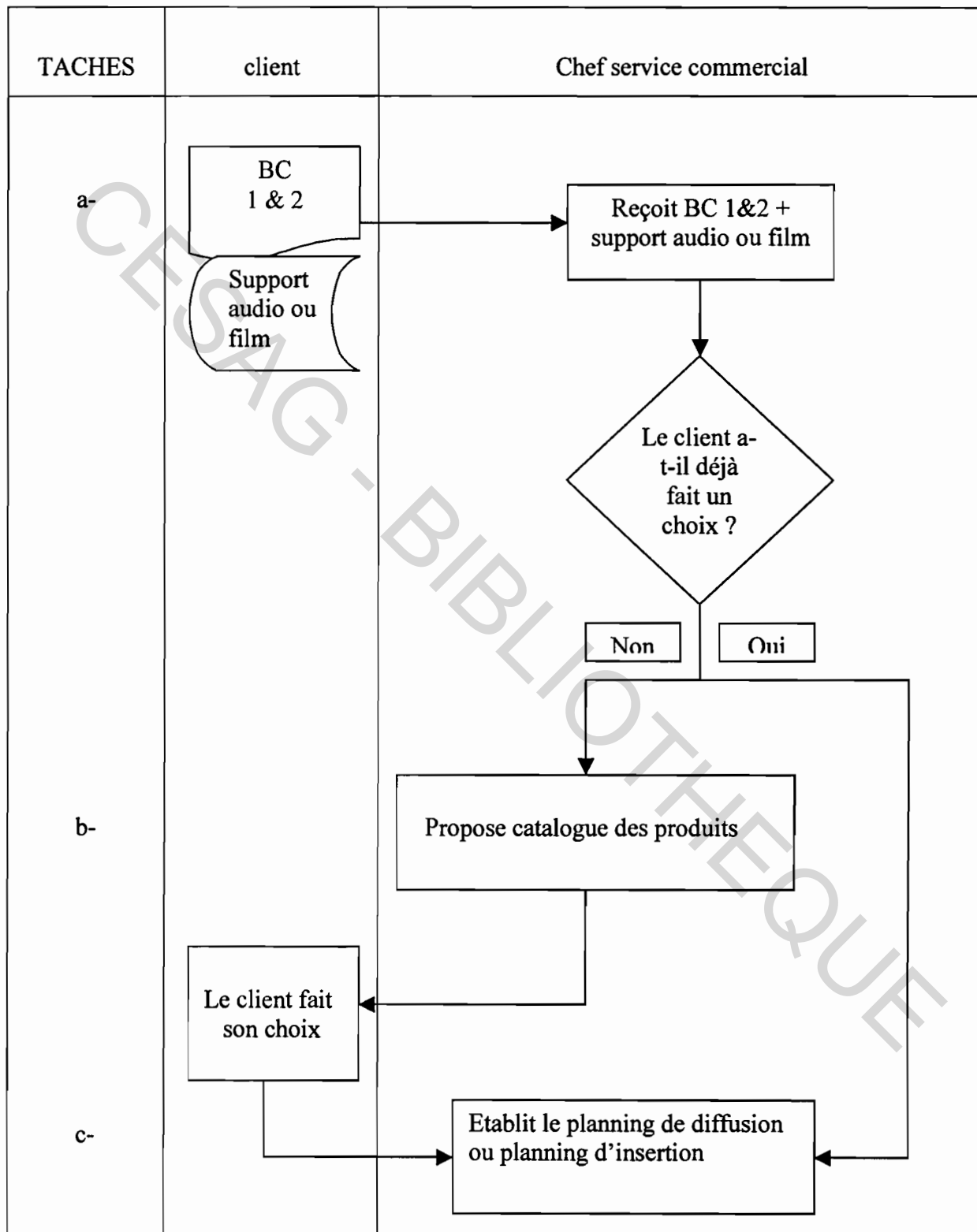


FIGURE N°8 : Procédure - Transmission de la commande

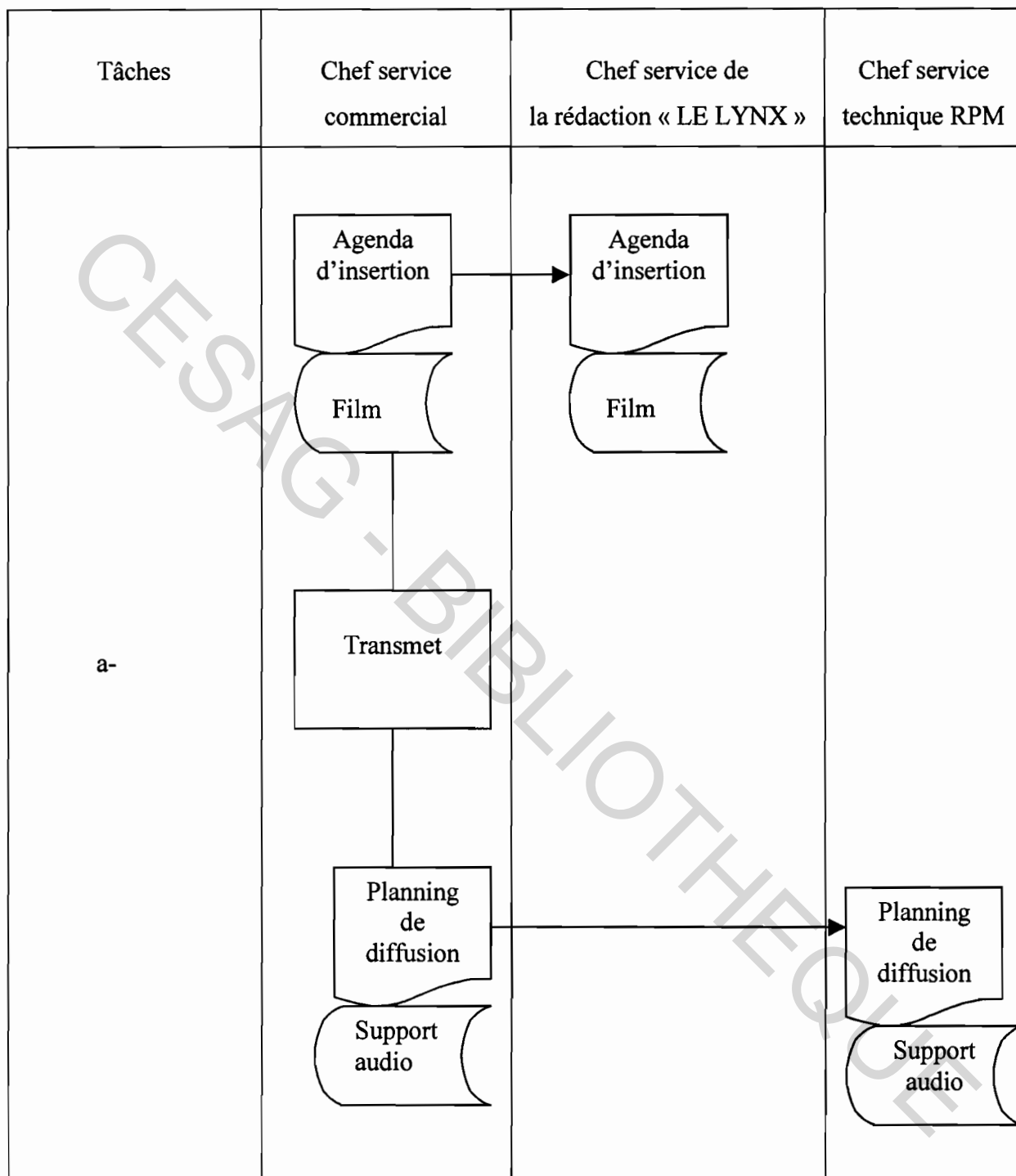


FIGURE N°9 : Procédure - Exécution de la commande (cas d'une insertion)

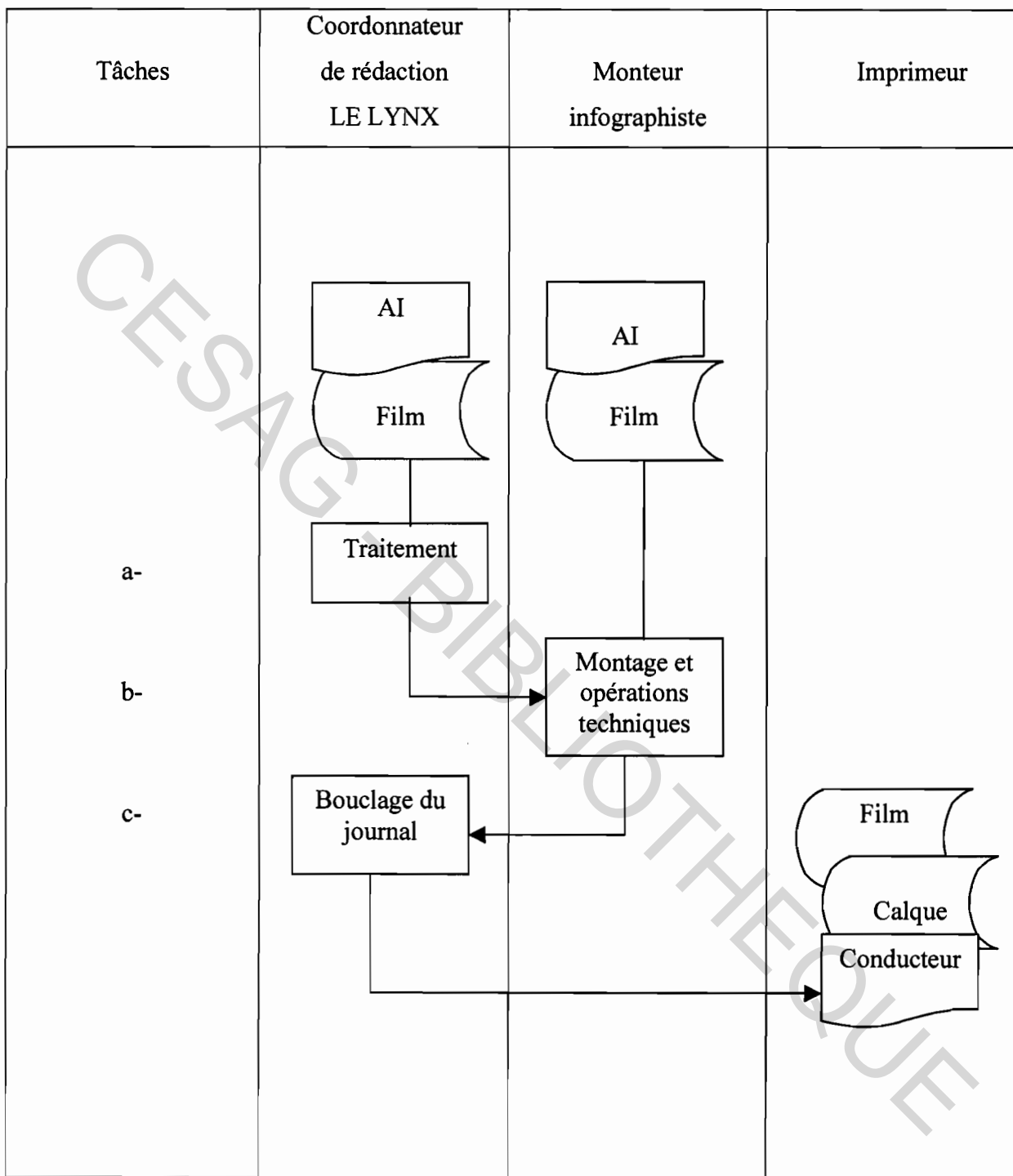


FIGURE N°10 : Procédure – Exécution de la commande (cas d'une diffusion)

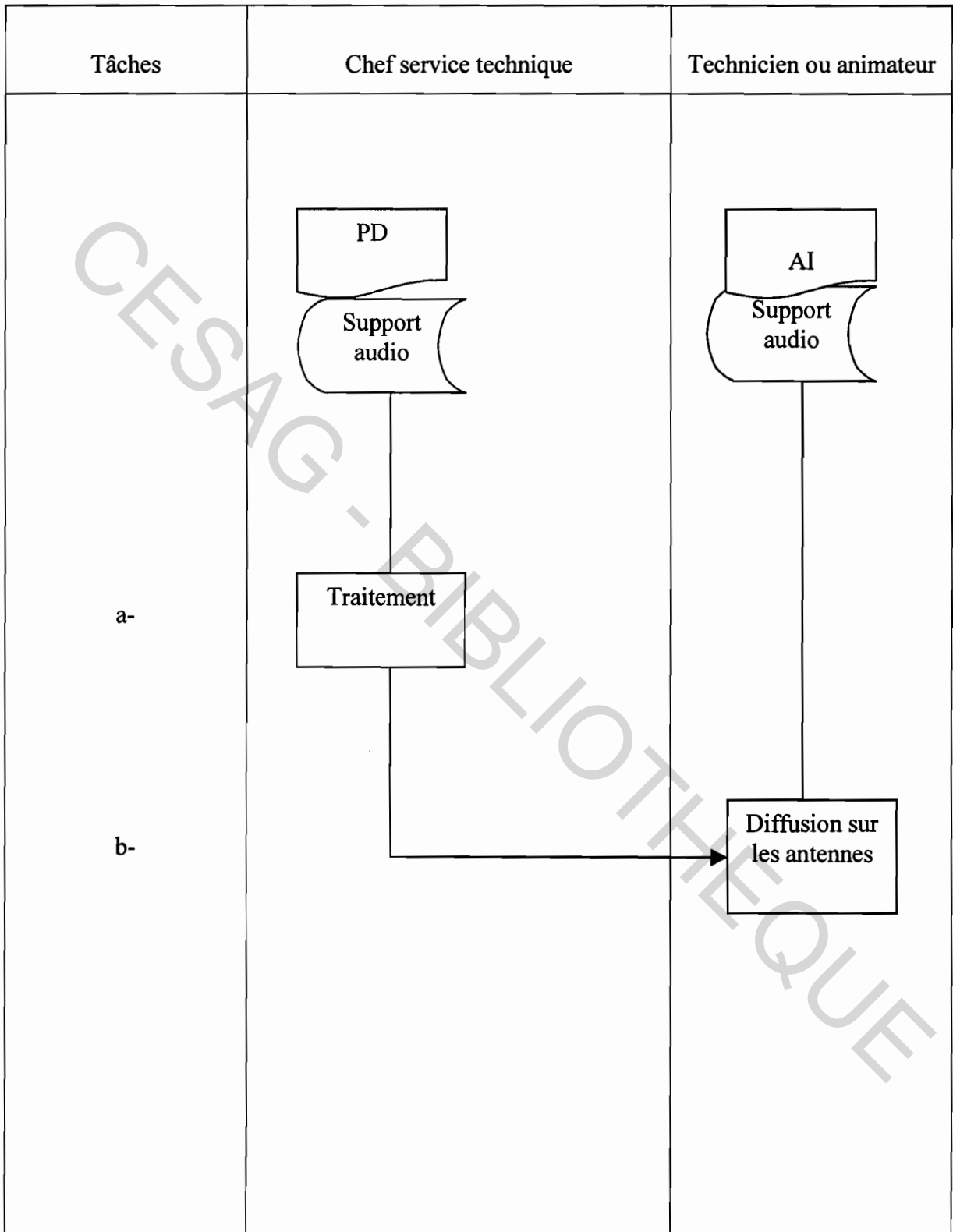


FIGURE N°11 : Procédure – Facturation de la commande

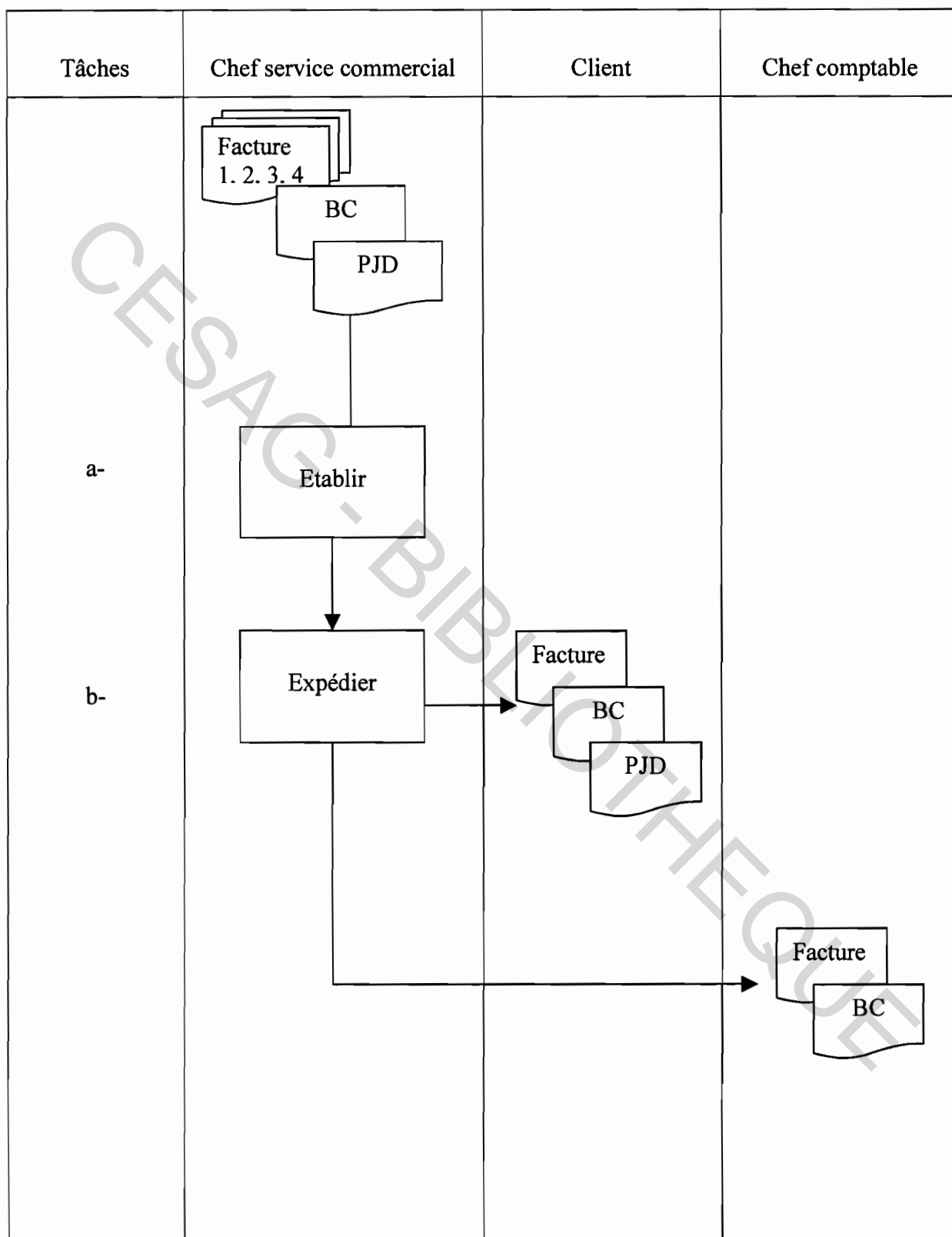
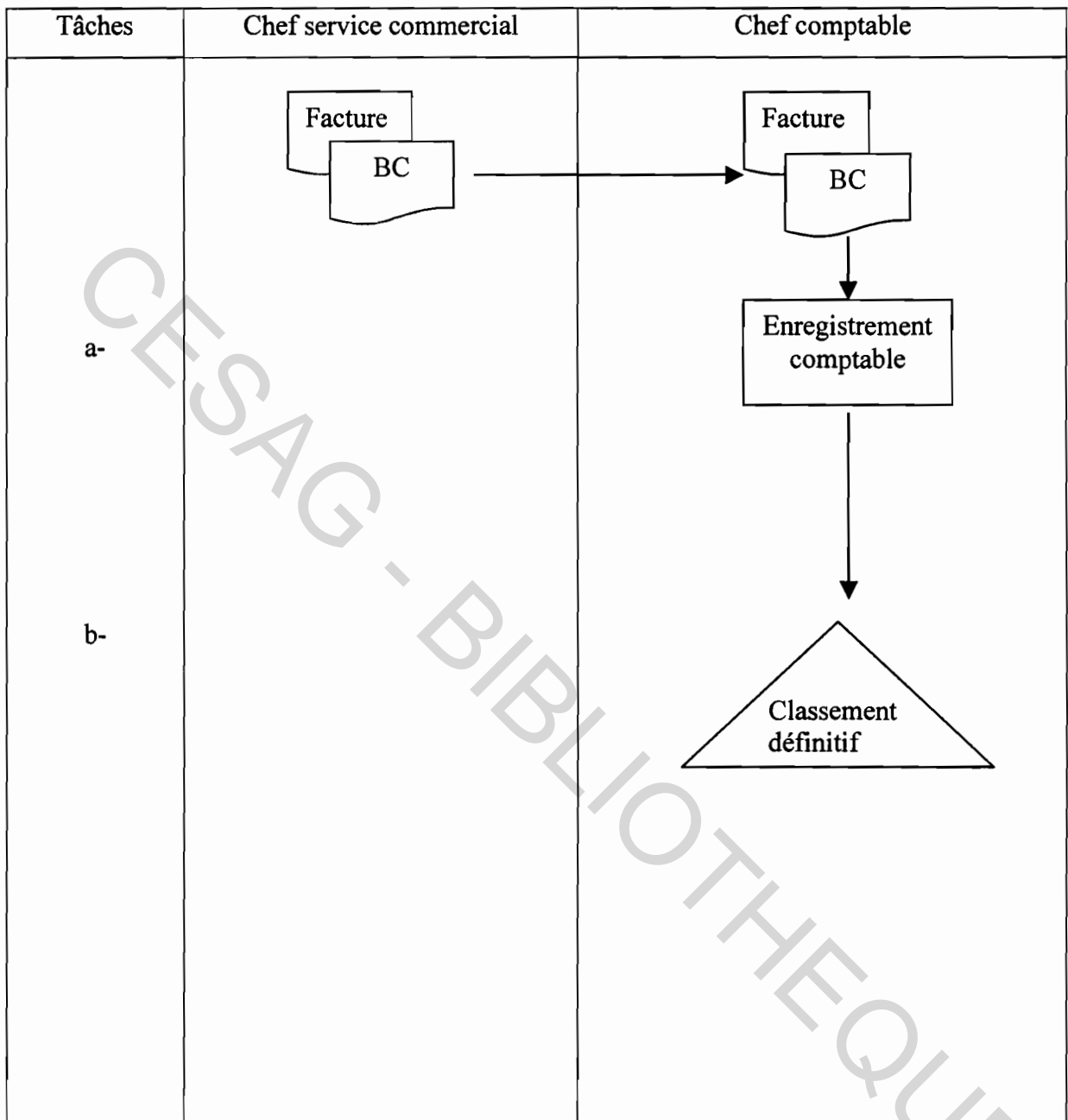
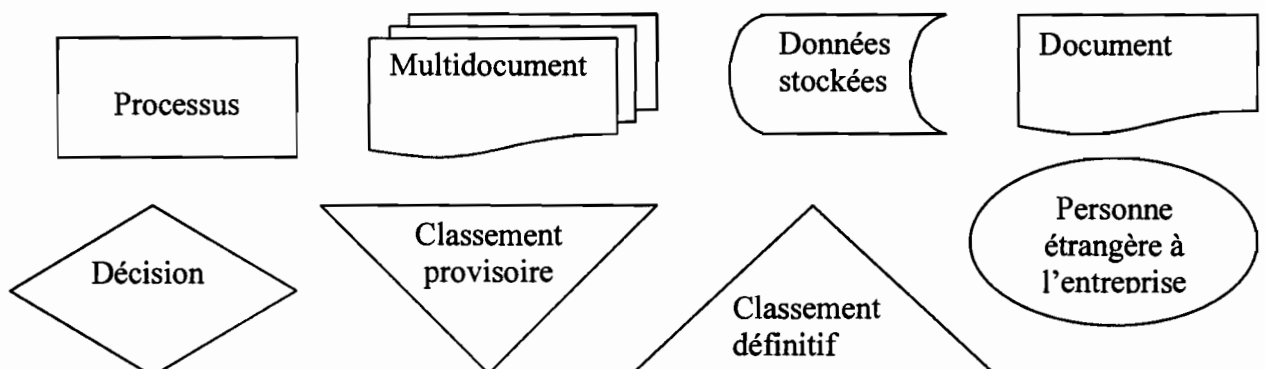


FIGURE N°12 : Procédure – Comptabilisation



Légende :



2.3 Test de conformité

Le test a consisté à choisir au hasard dans le journal des ventes, 04 transactions dont 02 portent sur l'insertion et 02 sur la diffusion. Ensuite nous avons remonté le circuit jusqu' au niveau de la réception de la commande afin de nous assurer que toutes les procédures décrites correspondent bien à la réalité. Le choix des 04 transactions s'explique par le fait que le volume journalier des commandes émanant des personnes morales est de 06 en moyenne.

Le test ainsi effectué nous a permis d'obtenir le résultat ci-après :

Tableau N°2 : Test de conformité sur une transaction figurant au journal des ventes

Procédures	Observations
1- Réception de la commande	Vu bon de commande
2- Transmission de la commande	Vu plannings de diffusion et agenda de d'insertion.
3- Exécution de la commande	Vu visa coordonnateur de rédaction du LYNX et chef service technique de RPM.
4- Facturation	Vu copie factures ventes
5- Comptabilisation	Factures pointées au journal des ventes et classées

Après exploitation de ce test, il ressort que les procédures se déroulent telles qu'elles nous ont été décrites.

SECTION 2 : EVALUATION DES PROCEDURES

Dans cette section, nous évaluerons le dispositif de contrôle interne du sous cycle « Ventes aux personnes morales ».

1. Evaluation préliminaire

Au cours de cette étape de notre modèle d'analyse, nous avons exploité une grille de séparation des tâches et un questionnaire de contrôle interne, ce qui nous a permis de mettre en évidence les forces théoriques et les faiblesses de conception du système.

1.1 La grille de séparation des tâches

L'objectif de cette grille est de nous donner l'assurance qu'une même personnes ne cumule pas plusieurs fonctions incompatibles à l'intérieur du sous cycle « Ventes aux personnes morales ».

L'analyse de cette grille (Annexe 1) fait ressortir un cumul de fonction au niveau du CSC. En effet, à lui seul, il assure la réception des commandes, les analyses, détermine les prix et conditions de paiement, vérifie l'effectivité de l'exécution des prestations et expédie les factures.

1.2 Le questionnaire de contrôle interne

L'exploitation du questionnaire de contrôle interne (Annexe 1), nous a permis de dégager les forces théoriques et les faiblesses de conception suivantes :

1.2.1 Les forces théoriques

Au niveau des forces théoriques du système nous avons relevé les points suivants :

- Le bon de commande est exigé pour toute prestation;
- La comptabilisation de la prestation se fait sur la base de la facture et du BC;
- toutes les factures portent des numéros séquentiels;
- toutes les factures émises sont précédées d'un exemplaire du bon de commande;
- toutes les factures sont accompagnées soit d'un planning justificatif de diffusion, soit d'un exemplaire du journal contenant l'insertion;
- les calculs de factures sont vérifiés;
- le CSC suit au jour le jour l'exécution des commandes;
- le chef comptable vise les factures après leur comptabilisation.

1.2.2 Les faiblesses de conception

L'exploitation du questionnaire de contrôle interne nous a permis de dégager les faiblesses de conception suivantes :

- inexistence d'un fichier client ;
- absence de test du logiciel de calcul des factures ;
- absence de procédures contentieuses pour les mauvais payeurs ;
- absence de politique de prix ;
- non constitution de provisions pour clients douteux ;
- absence d'un registre de diffusion tenu par le service technique de RPM et régulièrement mis à jour ;

- absence de registre de transmission pour matérialiser les remises de documents entre différents services ;
- absence de régisseur pour suivre au jour le jour l'exécution effective des prestations ;

2. Le contrôle de fonctionnement des procédures

A la suite de l'évaluation préliminaire, nous avons procédé au contrôle de fonctionnement du système pour nous assurer que les points forts théoriques décelés sont réellement appliqués.

Pour cela, nous avons procédé à un test de permanence qui a porté sur un échantillon de dix factures tirées dans un lot de 36 représentant les factures d'une semaine d'activité.

Les factures tirées seront numérotées de 1 à 10.

Les résultats obtenus se présentent comme suit :

TABLEAU N°3 : Test de permanence

FACTURES	POINTS FORTS						
	A	B	C	D	E	F	G
1	O	O	O	N	O	O	O
2	O	N	O	O	O	O	O
3	O	O	O	O	O	O	N
4	O	O	O	O	O	O	O
5	O	N	O	O	O	O	O
6	O	O	O	O	O	O	O
7	O	O	O	O	O	O	O
8	O	O	O	O	O	O	O
9	O	O	O	O	O	O	O
10	O	O	O	O	O	O	O

Légende

A = Existence du bon de commande

B = Exactitude des calculs

C = Existence d'un numéro séquentiel sur la facture

D = Existence d'un ordre d'insertion ou de diffusion établi par le CSC

E = Existence d'une pièce justificative de diffusion ou du numéro du journal d'insertion

F = Vérification de la liasse BC-facture avant tout enregistrement

G = Visa du Chef comptable attestant de l'enregistrement de la facture

N = Non

O = Oui

3. L'évaluation définitive des procédures

L'évaluation définitive des procédures nous a permis de dégager les forces du système (celles qui sont à la fois théoriques et pratiques), ainsi que ses faiblesses.

Au titre des points forts le système nous donne l'assurance que:

- seule la commande d'un client est à même de déclencher l'exécution d'une prestation ;
- toutes les factures comportent un numéro séquentiel ce qui permet de limiter l'émission de fausses factures;
- tout enregistrement comptable se fait sur la base de la liasse BC-facture ce qui traduit la réalité de la prestation ;
- toutes les factures adressées aux clients sont justifiées ;
- ne peuvent aboutir que seules les réclamations qui sont fondées.

Au titre des points faibles nous relevons:

- l'inexistence d'un fichier client;
- l'inexistence d'une procédure contentieuse pour les mauvais payeurs ;
- l'absence de visa du chef comptable sur certaines factures déjà saisies ;
- l'absence d'un registre de transmission pour les documents circulant en interne ;
- l'absence d'un régisseur d'antenne pour suivre les différents passages de spots et autres communiqués à la radio ;
- la non constitution de provisions pour les clients douteux ;
- la non vérification du calcul de certaines factures ;
- la non conservation d'un exemplaire de la facture par le CSC.

Toutes ses faiblesses que nous venons de relever sont dues en grande partie à l'absence de procédures formalisées. C'est pourquoi, dans le cadre d'une mission de conseil à laquelle nous avons participé, il a été proposé de nouvelles procédures qui prennent en compte les enseignements tirés des faiblesses rencontrées dans les anciennes procédures et qui feront l'objet de notre prochain chapitre.

Nous précisons que la procédure contentieuse a fait l'objet d'un cycle à part qui ne rentrait pas dans le périmètre de notre mission.

Chapitre 3 : PROPOSITION D'UN MANUEL DE PROCEDURES POUR LE SOUS CYCLE « VENTES AUX PERSONNES MORALES »

SECTION 1 : LES FICHES DE TACHES

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX	MANUEL DE PROCEDURES	Réf : Révision 00 du..... Page : 1 de 12 Date de mise en application :
CYCLE: VENTES ET PRESTATIONS DE SERVICES		
SOUS CYCLE: VENTES AUX PERSONNES MORALES		
<p>OBJET</p> <p>Ce sous cycle concerne l'ensemble des opérations de ventes faites aux personnes morales (agences de publicité, de communication, sociétés, etc.)</p> <p>DOMAINE D'APPLICATION</p> <p>Ces procédures s'appliquent à la Radio Planète Médias et au quotidien LE LYNX</p> <p>SERVICES CONCERNES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Service commercial - Service technique de RPM - Service de la rédaction du quotidien LE LYNX <p>OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE</p> <p>Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - toutes les commandes sont matérialisées sur un bon ; - toutes les commandes sont reçues et enregistrées par le CSC ; - chaque commande est transmise au service par lequel elle est concernée ; - chaque prestation est exécutée conformément aux inscriptions du BC ; - les prestations exécutées sont enregistrées dans un registre détenu par chaque service d'exécution ; - chaque prestation exécutée fait l'objet d'un contrôle supplémentaire ; - toutes les réclamations sont bien reçues et traitées par le CSC ; - toutes les prestations font l'objet de facturation de la part de CSC ; - toutes les factures sont comptabilisées après vérification de la liasse (BC, Facture, Bordereau de frais techniques) ainsi que des calculs arithmétiques ; - toutes les pièces comptables sont rangées dans des classeurs prévus à cet effet. 		
Ecrit par :	Vérifié par :	Approuvé par :
Date :	Date :	Date :

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX	MANUEL DE PROCEDURES	Réf : Révision 00 du..... Page : 2 de 12 Date de mise en application :
CYCLE: VENTES ET PRESTATIONS DE SERVICES		
SOUS CYCLE: VENTES AUX PERSONNES MORALES		
<p>Les ventes aux personnes morales font appel aux procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Enregistrement de la commande- Transmission de la commande au service technique ou au service de la rédaction- Exécution de la commande- Contrôle de l'exécution de la commande- Réclamation de la clientèle- Facturation- Comptabilisation		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 3 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Enregistrement de la commande		
		Description des tâches		Observations
EC	Chef du service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Accuse réception du BC, - vérifie la régularité des informations figurant sur le bon de commande, - enregistre l'arrivée du BC dans le registre prévu à cet effet, - établit le planning journalier de passage s'il s'agit des produits de RPM (annexe 2), - remplit l'agenda d'insertion s'il s'agit des produits du quotidien LE LYNX, - établit un ordre d'insertion (annexe 3) ou un ordre de diffusion (annexe 4). 		<ul style="list-style-type: none"> - Le BC doit être pré imprimé et pré numéroté - Le BC doit être éventuellement accompagné d'un support audio ou d'un film et doit être établi en trois (03) exemplaires - Il doit contenir le jours, horaires de passage ou format d'insertion selon le cas

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 4 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Transmission de la commande au service de la rédaction		
		Description des tâches	Observations	
TC	Chef du service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Achemine l'ordre d'insertion, le planning journalier de passage et éventuellement le film au service de la rédaction du LYNX ; - transmet le tout au coordonnateur de la rédaction puis vise le registre de déchargement détenu par ce dernier (annexe 8) ; 		
	Coordonnateur de la rédaction	<ul style="list-style-type: none"> - réceptionne l'ordre d'insertion, le planning journalier de passage et éventuellement le film ; - vise à son tour le registre de déchargement détenu par le CSC. 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 5 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Transmission de la commande au service Technique de RPM		
		Description des tâches		Observations
TC	Chef du service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Achemine l'ordre de diffusion, le planning journalier de passage et éventuellement le support audio (pour les spots, avant-premières etc.) au service technique du LYNX ; - transmet le tout au Chef du service technique puis vise le registre de déchargement détenu par ce dernier (annexe 8) ; 		
	Chef service technique de RPM	<ul style="list-style-type: none"> - réceptionne l'ordre de diffusion, le planning journalier de passage et éventuellement le support audio (pour les spots, avant-premières etc.) ; - vise à son tour le registre de déchargement détenu par le CSC ; - transmet le PJP et le support audio au technicien de RPM. 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 6 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Exécution de la commande par le service de la rédaction		
		Description des tâches		Observations
EC	Coordonnateur de la rédaction	<ul style="list-style-type: none"> - Elabore le chemin de fer du journal ; - transmet le chemin de fer au Monteur infographiste ; 		<ul style="list-style-type: none"> - Il se réfère à l'ordre d'insertion
	Monteur infographiste	<ul style="list-style-type: none"> - procède aux différents montages et autres opérations techniques ; - transmet le projet au coordonnateur de la rédaction ; 		<ul style="list-style-type: none"> - Il se réfère au chemin de fer établi par le coordonnateur de la rédaction
	Coordonnateur de la rédaction	<ul style="list-style-type: none"> - procède au bouclage du journal ; - dépose les calques à imprimer et éventuellement les films devant faire l'objet d'insertion chez l'imprimeur ; - fournit à l'imprimeur un conducteur (annexe 6) définissant l'emplacement de chaque film. 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 7 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Exécution de la commande par le service technique de RPM		
		Description des tâches		Observations
EC	Technicien de RPM	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à la confection, au montage et aux réglages techniques nécessaires ; - transfère l'enregistrement dans l'ordinateur dénommé « Antenne » pour une diffusion ultérieure ; - transmet le PJP à l'animateur de RPM ; 		<ul style="list-style-type: none"> - Il se réfère au PJP de passage ou à l'ordre de diffusion
	Animateur de RPM	<ul style="list-style-type: none"> - assure le passage des spots, avis et communiqués, avant premières ; - remplit et signe le registre de suivi des diffusions ; - transmet le registre au CST ; 		<ul style="list-style-type: none"> - Il se réfère au PJP de passage ou à l'ordre de diffusion
	Chef du service technique de RPM	<ul style="list-style-type: none"> - vérifie le registre et le signe ; - vise et renvoie tous les ordres de diffusion au service commercial. 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 8 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Contrôle de l'exécution de la commande		
		Description des tâches	Observations	
CEC	Chef service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte tous les matins le journal du jour et pointe sur son agenda les insertions, encartages et publi-reportages qui sont effectivement passés. 		
	Régisseur d'antenne	<ul style="list-style-type: none"> - Suit et recense dans un registre de contrôle (annexe 7) toutes les diffusions de la journée ; - signe le registre ; - fait une copie de la page ; - transmet ladite copie au service commercial pour les éventuelles réclamations de la clientèle. 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 9 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Réclamation de la clientèle		
		Description des tâches	Observations	
RC	Chef service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit toutes les réclamations émanant de la clientèle ; - les notes dans un registre ouvert à cet effet ; - confronte les réclamations au registre de suivi des diffusions et au registre de contrôle, ou au numéro de journal auquel elles font référence ; - valide les réclamations qui sont justifiées et établit un nouvel ordre de diffusion ou d'insertion portant la mention « A rattraper » ; - annule les réclamations non fondées et le signifie au client ; - range la note de réclamation dans un classeur prévu à cet effet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les notes de réclamation doivent arriver au plus tard deux (02) jours après la date de diffusion ou de parution pour qu'elles puissent être traitées 	

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 10 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Facturation de la commande		
		Description des tâches		Observations
FC	Chef service commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte le registre de suivi des diffusions ou l'agenda de programmation afin de s'assurer que la commande du client a été entièrement exécutée ; - établit la facture en six (06) exemplaires ; - procède a une dernière vérification ; - envoie trois (03) exemplaires de la facture au client, auxquels il joint une copie du BC, un planning justificatif de diffusion et un numéro de chaque journal ayant enregistré une insertion ; - transmet un exemplaire de la facture au service comptabilité ; - transmet un exemplaire de la facture au service recouvrement¹. 		

¹ L'intervention ultérieure du service recouvrement n'est pas décrite car ne rentrant pas dans le champ de notre mission.

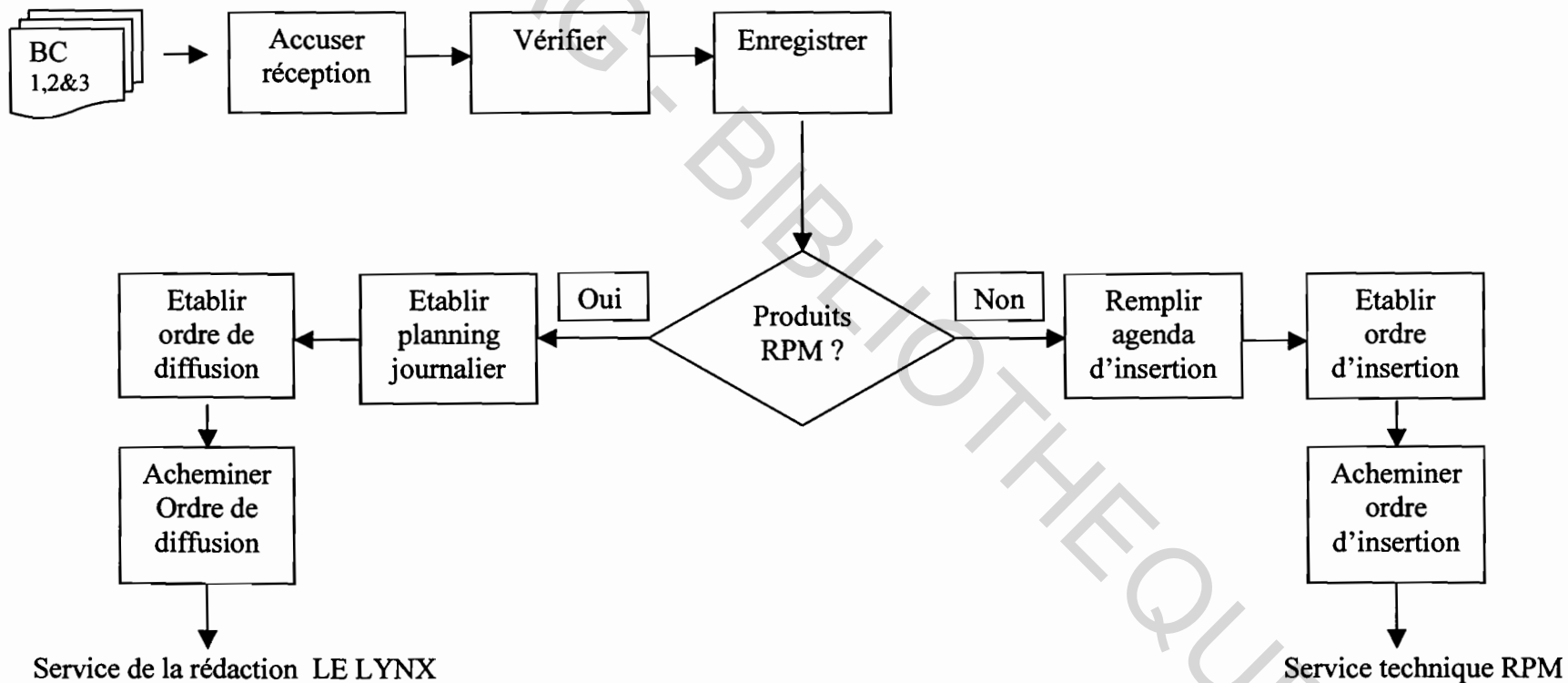
PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 11 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Comptabilisation		
		Description des tâches		Observations
CO	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit la facture ; - l'enregistre dans un registre de transmission ; - rapproche la facture du BC et du bordereau de frais techniques afin de s'assurer de leur concordance ; - procède au contrôle arithmétique de la facture ; - effectue l'imputation comptable à l'aide d'un cachet dont il remplit les rubriques ; - transmet la liasse à l'assistant comptable. 		
	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Procède à la saisie comptable de la facture ; - note sur la liasse le numéro d'identification attribué par le programme informatique 		

PLANETE MEDIAS RPM/LE LYNX		SOUS CYCLE : VENTES AUX PERSONNES MORALES		Réf : Révision 00 du..... Page : 12 de 12 Date de mise en application
ETAPES	INTERVENANTS	PROCEDURE : Comptabilisation		
		Description des tâches		Observations
CO	Chef Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifie que la facture a été bien saisie ; - Confirme la saisie. 		
	Assistant comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Range la liasse dans le classeur prévu à cet effet. 		

SECTION 2 : LES FLOW-CHARTS

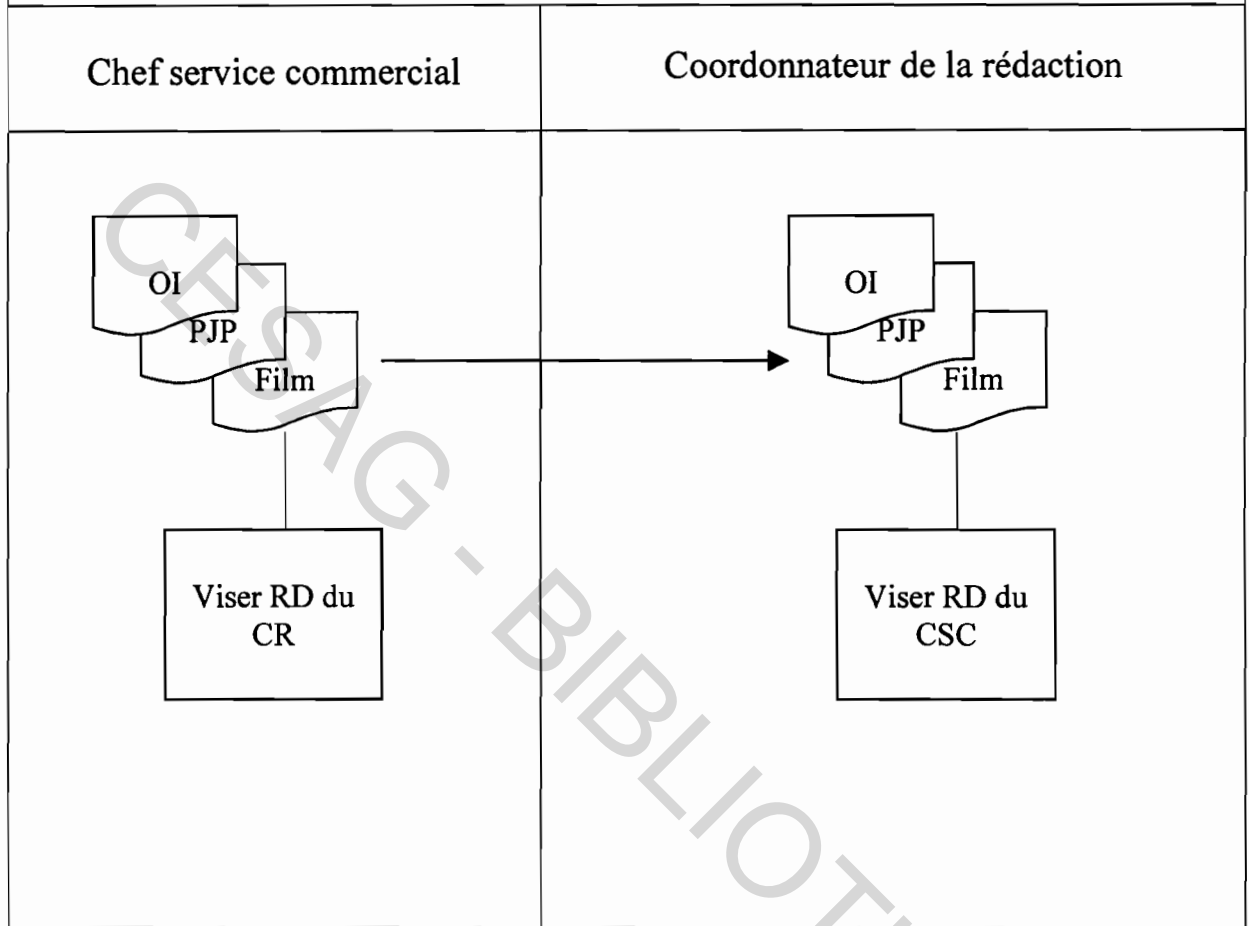
PROCEDURE : Enregistrement de la commande

Intervenant : Chef du service commercial



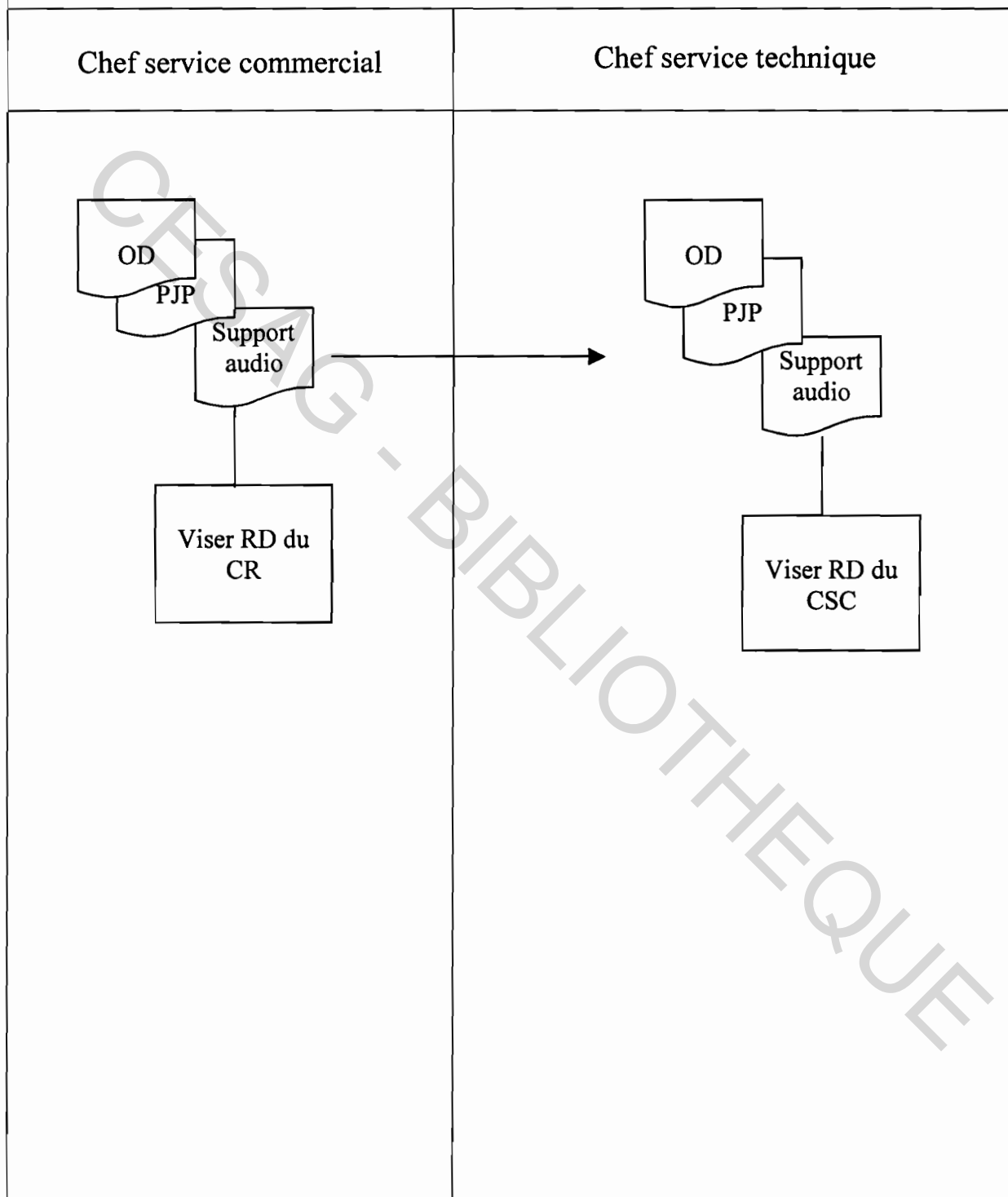
PROCEDURE : Transmission de la commande

Intervenants : Chef service commercial, Coordonnateur de la rédaction



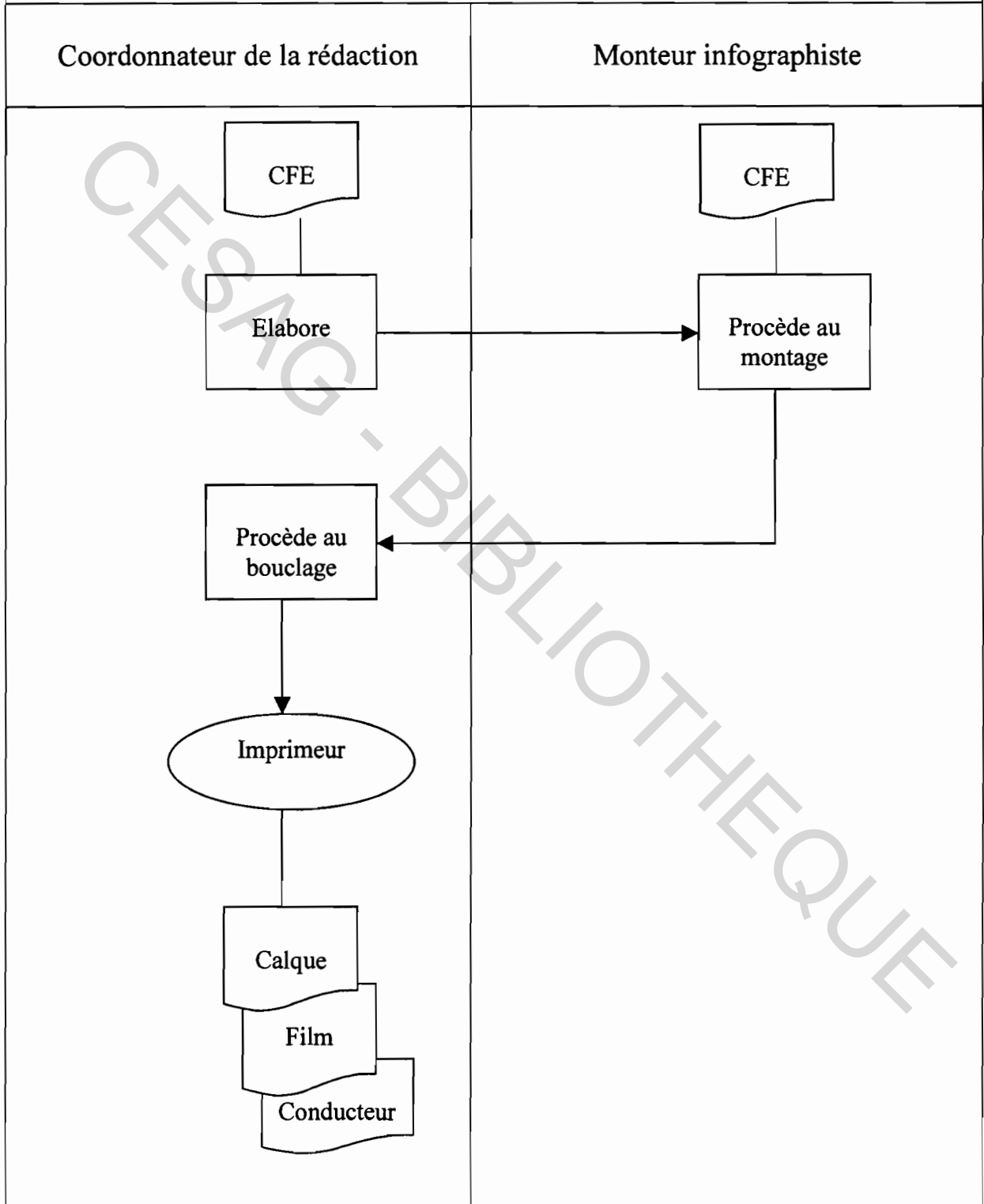
PROCEDURE : Transmission de la commande

Intervenants : Chef service commercial, Chef service technique



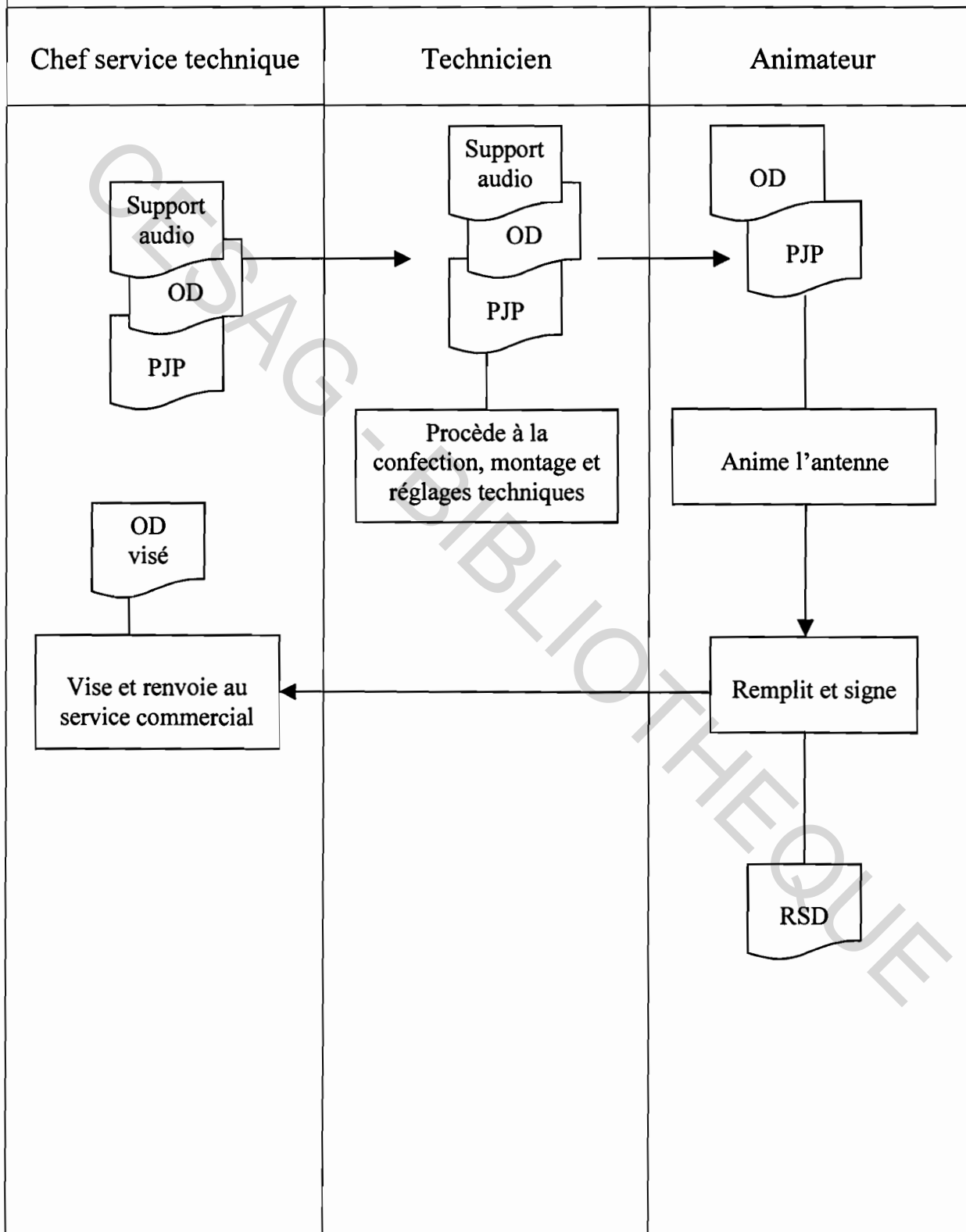
PROCEDURE : Exécution de la commande

Intervenants : Coordonnateur de la rédaction, Monteur infographiste



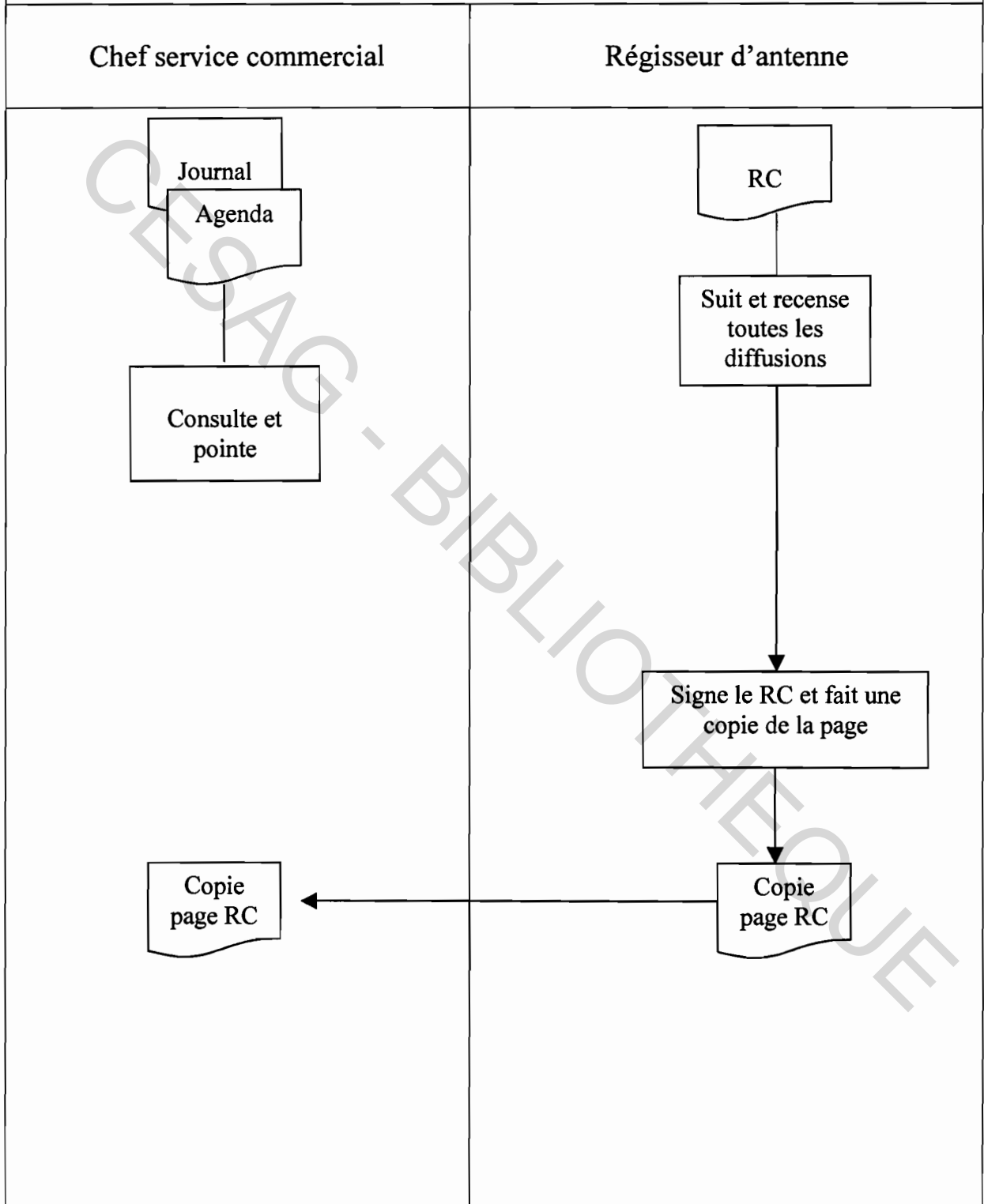
PROCEDURE : Exécution de la commande

Intervenants : Chef service technique, Technicien, Animateur



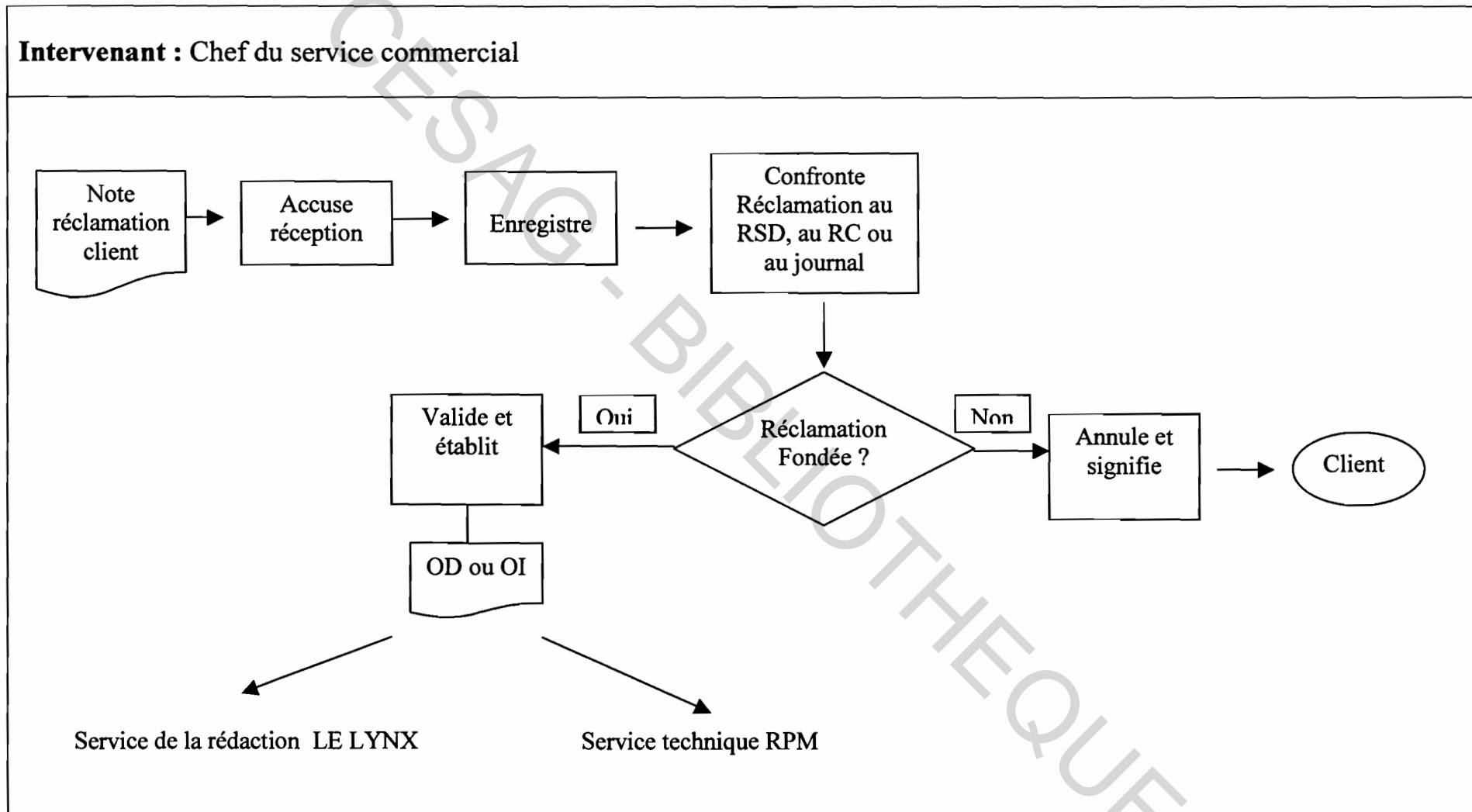
PROCEDURE : Contrôle de l'exécution de la commande

Intervenants : Chef service commercial, régisseur d'antenne



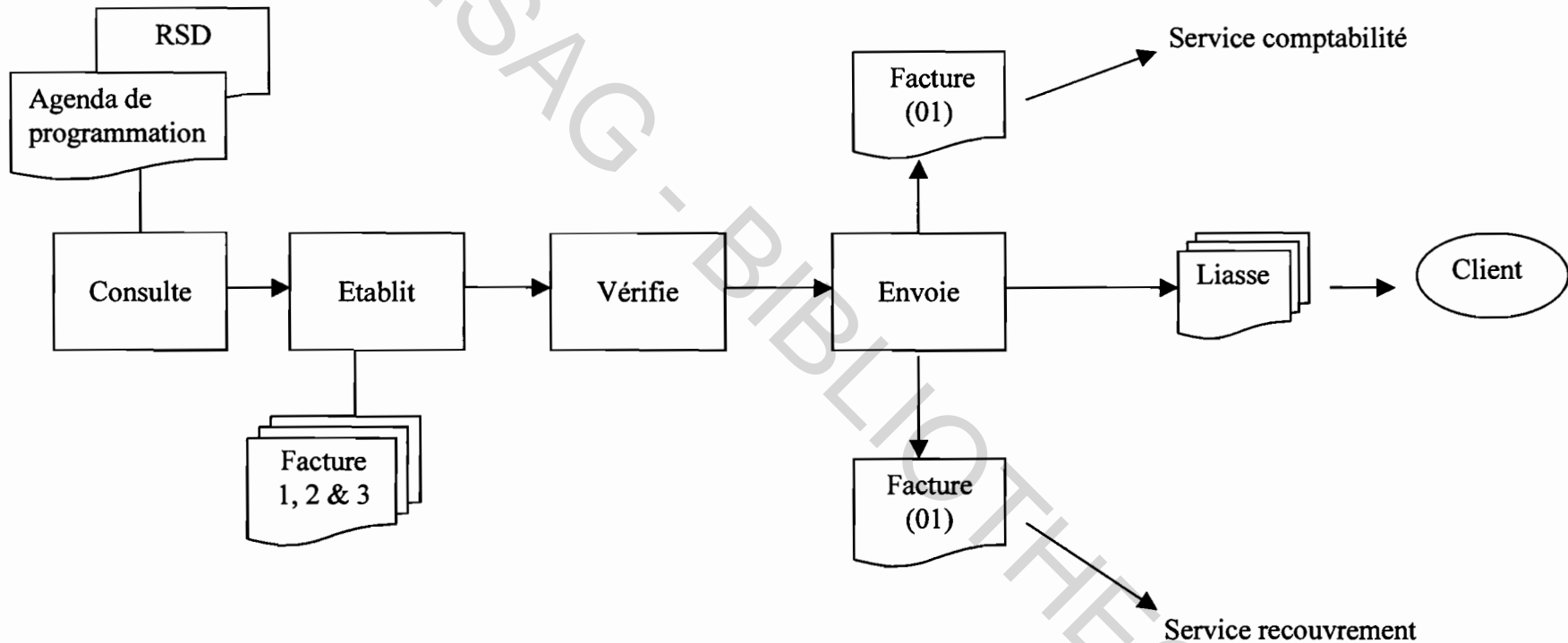
PROCEDURE : Réclamation de la clientèle

Intervenant : Chef du service commercial



PROCEDURE : Facturation de commande

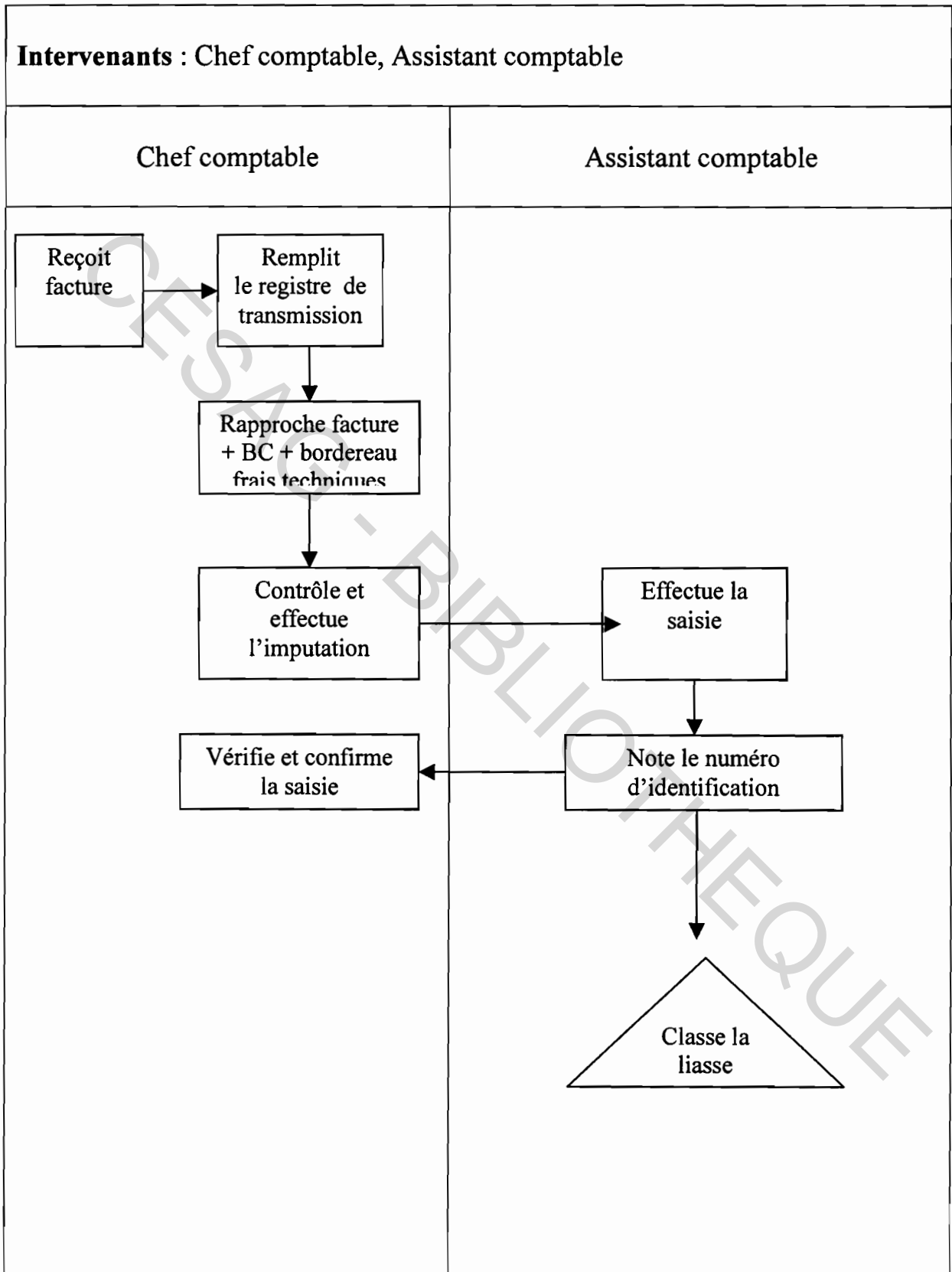
Intervenant : Chef du service commercial



Liasse = 03 exemplaires facture + copie BC + PJD + journal

PROCEDURE : Comptabilisation

Intervenants : Chef comptable, Assistant comptable



CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'élaboration du manuel de procédures du sous cycle « Ventes aux personnes morales » du groupe de presse PLANETE MEDIAS nous a permis de réaliser combien les entreprises évoluant dans le domaine de la communication en général et plus particulièrement dans celui des médias, ont besoin de se faire assister quant à la mise en place d'un système de gestion efficace.

En effet, notre étude nous a révélé certaines insuffisances dans le système de contrôle interne qui peuvent avoir des graves conséquences sur les comptes de la société si elles ne sont pas rapidement corrigées.

Ces insuffisances sont dues d'une part à l'absence de procédures formalisées ce qui ne permet pas de savoir qui fait quoi, quand, comment et à quel endroit, et d'autre part à une insuffisance de personnel dans certains services.

Pour remédier à cette situation, les dirigeants de PLANETE MEDIAS doivent étendre l'élaboration du manuel à tous les autres cycles de l'entreprise et pourvoir les services qui en ont besoin en personnel. Ils pourront ainsi optimiser leur mode de gestion et assurer par la même occasion la continuité de l'exploitation.

RECOMMANDATIONS

Après l'élaboration du manuel de procédures du sous cycle « Ventes aux personnes morales » du groupe de presse PLANETE MEDIAS, nous avons jugé utile de faire certaines propositions qui à défaut de faire disparaître toutes les insuffisances que nous avons pu identifier, pourront contribuer à les réduire fortement.

Ces recommandations s'adressent avant tout à l'équipe dirigeante de PLANETE MEDIAS, mais aussi à l'ensemble du personnel, particulièrement à tous ceux qui interviennent d'une façon ou d'une autre dans le processus de vente aux personnes morales que sont les agences de communication, les sociétés et autres annonceurs.

Ces recommandations portent :

1- Sur l'organigramme général

Nous recommandons que le service commercial et le service comptabilité soient transformés en de véritables directions au même titre que RPM et LE LYNX.

2- Sur le service commercial

- La réception des commandes

Nous suggérons que la réception des commandes soit faite par un agent d'accueil commercial qui les traite puis les soumet à la vérification et à la validation du chef du service commercial. Nous suggérons qu'un registre soit ouvert pour l'enregistrement de toutes les commandes passées par les clients.

- La transmission des commandes

Les dirigeants du PLANETE MEDIAS doivent fournir à tous les services de l'entreprise des registres destinés à enregistrer tous les mouvements de documents en interne.

De cette façon, tous les ordres de diffusion ou d'insertion qui seront remis au service technique ou au service de la rédaction feront l'objet de déchargement, ce qui permettra de mieux suivre l'exécution des différentes commandes.

- La Facturation de la commande

La facturation doit se faire sur la base du registre d'exécution de la commande et d'un registre de contrôle dûment signés par le service technique, le service de la rédaction et le régisseur d'antenne.

3- Sur le service technique de RPM

- Le contrôle de l'exécution des diffusions

A ce niveau, il est impératif que soit créé un poste de régisseur d'antenne.

Ainsi, ce poste sera occupé par quelqu'un qui ne fera que suivre durant toute la journée, l'ensemble des diffusions. Cela évitera au chef du service commercial de cumuler plusieurs fonctions jugées incompatibles.

4- Sur le service comptabilité

Nous recommandons le renforcement de l'équipe du service comptabilité.

Ce renforcement passe par le recrutement d'un assistant comptable qui aura pour tâche la saisie des pièces, laissant au chef comptable le soin de procéder aux vérifications.

Le service comptabilité doit également disposer de cachets qui lui permettront de distinguer les pièces à saisir de celles déjà saisies.

Pour les frais techniques facturés aux clients, nous recommandons que soient établis des bordereaux par les différents services concernés, et que ces bordereaux soient immédiatement transmis au service comptabilité dès leur établissement.

CONCLUSION GENERALE

La maîtrise de l'organisation de l'entreprise passe par la maîtrise des procédures.

L'obligation légale qui a été faite de l'utilisation du manuel de procédures montre à quel point il occupe une place prépondérante dans la vie de l'entreprise.

En effet, le manuel de procédures se présente comme un recueil qui renseigne sur l'ensemble des opérations qui se déroulent au sein de l'entreprise et qui sont indispensables à son bon fonctionnement.

Son élaboration est une tâche complexe qui nécessite l'intervention d'un consultant externe mais aussi et surtout la participation de l'ensemble du personnel de l'entreprise car un manuel pour être efficace, doit être accepté et appliqué par tous.

La démarche d'élaboration du manuel de procédures doit tenir compte de la méthodologie générale d'audit.

En effet, l'auditeur a qui est confiée la mission de rédaction des procédures, doit avoir une bonne connaissance de celles-ci et ce, grâce à la collecte d'informations auprès du personnel des cycles concernés. Ensuite, il doit procéder à un diagnostic qui lui permettra de dégager les forces et les faiblesses du système, et c'est seulement après cette étape qu'il pourra proposer des procédures suivies de recommandations dont l'application doit garantir à l'entreprise une meilleure gestion gage de continuité de l'exploitation.

Mais le manuel une fois établi, ne doit pas être laissé aux oubliettes, l'auditeur doit veiller à sa correcte application, son évaluation et sa mise à jour régulière.

Notre présente étude qui avait pour objectif principal l'élaboration d'un manuel de procédures, adapté à l'environnement de PLANETE MEDIAS et pour objectifs spécifiques l'identification des différentes procédures, l'évaluation du dispositif de contrôle interne, la formulation de recommandations et enfin la proposition d'un référentiel, nous a permis de constater des faiblesses plutôt dues à la conception des procédures.

Les recommandations que nous avons formulées tentent d'apporter une réponse appropriée à ces différentes insuffisances mais il appartiendra aux dirigeants de PLANETE MEDIAS, de tout mettre en oeuvre pour une application scrupuleuse du manuel proposé car il y va de la continuité de l'exploitation.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. ATH AUDIT FINANCIER, *Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises*, 1^{ère} édition, 1991, CLET.
2. ATH AUDIT FINANCIER, *LES OUTILS DE L'AUDIT : Guides, questionnaires et feuilles de travail*, 1^{ère} édition, 1998, CLET.
3. BARRY Mamadou, *Audit, contrôle interne*, 1994.
4. BARRY Mamadou, *AUDIT CONTROLE INTERNE, Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé*, 2002.
5. BATUDE Danièle, *L'Audit comptable et financier*, 1997, Editions NATHAN, Paris.
6. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri, *Audit opérationnel*, 1996, Edition ECONOMICA.
7. BENEDICT Guy & KERAVEL René, *Evaluation du contrôle interne*, 1996, Edition Comptable Malesherbes, Paris.
8. BERGER Cédric & GUILLARD Serge, *La rédaction graphique des procédures*, 2000,
9. CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes), *Appréciation du contrôle interne*, édition-1992.
10. Coopers & Lybrand, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, les éditions d'organisation, cinquième tirage, 2000.
11. CUYAUBERE Thierry & MULLER Jacques, *Contrôle de gestion*, Groupe Revue Fiduciaire, 7^{ème} Edition, mai 2004.
12. FAIN Bertrand & FAURE Victor, *La révision comptable*, 1948, Edition.
13. HENRI Mahé de Boislandelle, *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, 1998.
14. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace, *Rédiger les procédures de l'entreprise*, Guide pratique, 3^{ème} édition, Deuxième tirage 2002.
15. KANE Mouhamed Moudjtaba, *Le management de la Force de Vente*, 2004.
16. LEMANT Olivier, *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^e édition, Dunod, 1995.
17. Les Cahiers Français N° 248, octobre-décembre 1990.
18. ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES FRANCAIS, *Le commissaire aux comptes dans les sociétés françaises*, 1962.

19. ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES FRANCAIS, *Le contrôle interne*, 1977.
20. RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'Audit Interne*, 2004, Editions d'Organisation, Paris.
21. SOW Ngary, 2004 « codex d'Audit interne » DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG
22. YAZI Moussa, 2004 « codex de Contrôle de gestion » DESS Audit et Contrôle de Gestion, Cesag.

MEMOIRES

1. AMICHLIA KOUAHO Michel (février 2004), Evaluation des TERRES-PLEINS banalisées de la division exploitation des installations terrestres : cas du Port Autonome de Dakar, Cesag
2. Lt-colonel Abdoulaye BARRO (décembre 1999), Rôle de l'auditeur externe dans l'élaboration d'un manuel de procédures : cas d'un organisme à but non lucratif, Cesag.
3. Séka Séka J.L. (juillet 2002), Elaboration d'un manuel de procédures, application au cycle ventes/clients de la Solibra, Cesag.

SEMINAIRES

Thierry COLATRELLA, Associé de KPMG-Audit, *La gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière.*