

M0086MPGEO06



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (MPGEO)

4ème PROMOTION
2004-2006

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

**DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
COMME DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DANS UNE PME :
CAS DE NETLOGIK-AFRIQUE**



Présente par :

M.SAIBOU Adamou

M0086MPGEO0



Sous la direction de :

Pr BAIDARE Boubacar

Maître de conférences
Agrégé en Sciences de Gestion,
Conseiller du DG du CESAG,
Chef du Projet M.B.F du CESAG

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE:	1
PREMIERE PARTIE: Le manuel de procédures : son intérêt et sa démarche	7
CHAPITRE I: le manuel de procédures administratif ,comptable et financier	8
<i>SECTION 1: La définition des concepts et l'importance du manuel de procédures.</i>	9
<i>SECTION 2 : La présentation et la structuration du manuel</i>	11
CHAPITRE II: La démarche pour l'élaboration du manuel de procédures	14
<i>SECTION 1: Les dispositifs du controle interne.</i>	15
<i>SECTION 2 : La demarche globale pour l'elaboration du manuel de procédures</i>	16
DEUXIEME PARTIE: La formalisation des procédures à NETLOGIK	20
CHAPITRE I: La présentation de NETLOGIK-AFRIQUE	21
<i>SECTION 1 : Présentation générale</i>	22
<i>SECTION 2 : Services offerts et perspectives d'avenir</i>	23
CHAPITRE II: La description et l'analyse des procédures existantes	26
<i>SECTION 1:Les fiches de fonctions</i>	27
<i>SECTION 2 : Les procédures générales et recommandations</i>	35
CONCLUSION GENERALE	53

DEDICACES

Ce mémoire est dédié :

- Amon regretté père, feu **Saibou SOUNNA** ;
- A ma très chère Maman, **Binta NAOUJIM** ;
- A mon épouse, **Halimatou YAYE** ;
- Ainsi qu'à tous ceux qui œuvrent pour l'unité et la justice sociale.

Qu'ils trouvent ici l'expression de mes sentiments reconnaissants !

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont droit à la Mission de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Niamey, pour avoir acceptée de financer ces études ;

notre Directeur de mémoire, le Pr Boubacar BAIDARI, Maître de Conférence Agrégé en Science de Gestion, Conseiller du DG du CESAG et Chef de projet Master Banque et Finance du CESAG, pour son entière disponibilité.

M. Stéphane MARGERIT, Gérant de la société NETLOGIK-AFRIQUE, pour nous avoir confié le poste intérimaire d'Assistant de Direction ;

Tous ceux qui, de près ou de loin, directement ou indirectement, ont contribué à l'élaboration de ce document.

Nous ne saurions terminer ces congratulations sans remercier très sincèrement :

- ❖ le CESAG, pour la qualité des enseignements et la disponibilité des intervenants ;
- ❖ l'ensemble des agents de NETLOGIK-AFRIQUE pour la bonne collaboration ;
- ❖ M. Hassan KANEYE, responsable du cabinet KMC au Niger, pour ses riches conseils ;
- ❖ M. Samuel GEORGES, auditeur interne à KAWTSONS (GH) LTD au Ghana ;
- ❖ M. Hama AMADOU, Directeur Général des Impôts à Niamey au Niger ;
- ❖ M. Modi MOUSSA, Comptable au bureau Régional de PLAN International pour l'Afrique de l'Ouest à Dakar.

LISTE DES ABREVIATIONS

BOA : Banque Of Africa

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

HT/HD : Hors Taxes, Hors Douane

MPGEO : Maitrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations

PCMCIA: Personal Computer Memory Card International Association

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TTC : Toutes Taxes Comprises

UEMOA: Union Monétaire Ouest Africaine

VPN: Virtual Private Network

WIFI: Wireless Fidelity

LA LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Modèle de fiche d'évaluation du personnel

Annexe 2 : Journal de caisse

Annexe 3 : Etat de la caisse

Annexe 4 : Journal de banque

Annexe 5 : Etat de rapprochement bancaire

Annexe 6 : Pièce de caisse

Annexe 7 : Guide de la connaissance de la société : le risque économique

Annexe 8 : Guide pour la formalisation des fiches de postes

Annexe 9 : Guide pour la formulation des recommandations.

Annexe10 : Analyse des postes

FIGURES ET TABLEAUX

N°	Désignations des figures	pages
1	Format du manuel des procédures	12
2	Organigramme général de la société	22
3	Courrier-départ	37
4	Courrier-arrivée	38
N°	Désignations des tableaux	pages
1	Cycles et tâches à décrire dans le cadre de l'élaboration du manuel des procédures	17 à 19

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CONTEXTE GENERALE

Le monde actuel des affaires est marqué par le commerce électronique (le e-Commerce). Il suffit d'un simple clic pour acheter et vendre à travers le monde. La rapidité des évolutions technologiques et la dépendance informatique ont accentué le flux d'informations. La recherche de la bonne information devient une préoccupation des acteurs économiques. Il y a alors une nécessité pour les entreprises de disposer d'un bon système de contrôle interne.

Le contrôle interne est le souci manifesté dans de nombreux textes législatifs et réglementaires dont la loi Sarbanes-Oxley aux USA et la loi sur la sécurité financière en France.

L'article 117 de la loi sur la sécurité financière oblige le Président du Conseil d'Administration d'établir un rapport sur « les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que les procédures de contrôle interne mises en place par la société.¹ » Mieux, la loi Sarbanes-Oxley exige, en son article 404, que chaque rapport annuel contienne un compte rendu sur le contrôle interne.

Le contrôle interne recouvre les politiques et le manuel de procédures élaboré en vue d'assurer une gestion rigoureuse et efficace de toutes les activités de l'entreprise. Le manuel de procédure est d'autant plus important aux entreprises que les législateurs de l'Union Monétaire Ouest-Africaine en font une obligation à travers notamment les articles 16 et 17 de l'OHADA² relatif au droit comptable des Etats membres de l'Union.

Les PME sont souvent confrontées à une rareté de ressources. Ce qui fait que les fonctions sont, pour une raison ou pour une autre, non formalisées ou floues. La polyvalence devient le maître mot avec son corollaire le cumul de fonctions incompatibles et le risque de fraudes.

La non formalisation ou l'ignorance des procédures est une des failles du système sur lesquelles s'appuient le plus souvent les fraudeurs pour opérer des malversations. La

¹ Articles 117 sur la sécurité financière en France www.amf.france.org/documents/general/4746_1pdf consulté le 20 Novembre 2006.

² Traités et actes uniformes de l'OHADA, droit comptables des états membres de l'UEMOA, Edition Juriscope (2002 : 464 et 466)

fraude constitue un risque majeur (**High risk** comme disent les anglais) pour l'entreprise car le fraudeur peut non seulement mettre sa réputation en jeu mais aussi et surtout menacer son existence.

L'intensité de la concurrence, le libéralisme économique caractérisé par l'ouverture des marchés doivent interpeller les PME africaines à formaliser leurs procédures pour une gestion transparente.

Malgré les exigences de l'acte uniforme de l'OHADA et les sollicitations de la mondialisation, force est de constater que, seules quelques PME disposent de procédures formelles et adaptées. La plupart des Petites et Moyennes Entreprises en Afrique, compte tenu de la prédominance du secteur informel, n'ont pas formalisé leurs procédures. Certaines organisations, pour répondre aux exigences de leurs partenaires (financiers et techniques) ont sollicité les services des cabinets conseils pour en disposer. Elles en font usage seulement quand la procédure leur est favorable.

PROBLEMATIQUE

L'agence conseil en ingénierie informatique et réseaux, NETLOGIK-AFRIQUE ne dispose pas encore de procédures formelles et adaptées pour la sauvegarde de son patrimoine. La non formalisation des fonctions se traduit par une mauvaise répartition des tâches et une dispersion des énergies.

La non formalisation des procédures n'est pas sans conséquences pour la société. Elle peut engendrer entre autres :

- ❖ une absence de référentiel pour l'auditeur pour conduire aisément une mission d'audit;
- ❖ une absence de mémoire (une base de données, un canevas de travail) pour l'entreprise;
- ❖ une ouverture pour la fraude.

Les problèmes que nous venons d'évoquer trouvent leur explication dans:

- ❖ l'absence de manuel de procédures ;
- ❖ l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée ;
- ❖ l'absence de culture d'entreprise.

Face à ces insuffisances qui viennent d'être relevées, NETLOGIK-AFRIQUE ne courent-elle pas un risque de dysfonctionnement ? Pour prévenir ce risque, l'élaboration d'un manuel de procédures s'avère indispensable.

La rédaction des procédures est d'autant plus importante que son respect et ses mises à jour éventuelles garantissent la sauvegarde du patrimoine. Le respect des procédures exige l'adhésion de l'ensemble du personnel à son élaboration.

C'est pourquoi, de concert avec le Directeur Général de la société, nous avons convenu de traiter de la « **DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES COMME DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE DANS UNE PME : CAS DE NETLOGIK-AFRIQUE.** »

La nécessité de se doter d'un manuel de procédures a été retenue par les premières réflexions menées par le responsable de NETLOGIK-AFRIQUE afin de garantir la transparence et l'efficacité des transactions.

La non référence à cet instrument de base risque d'amener l'institution à une gestion fragmentaire, déficiente et inadaptée. En effet, il est le socle de la réalisation des exigences de rentabilités financière, institutionnelle et opérationnelle conduisant à la pérennité de l'organisation.

Aussi ce manuel permet de dégager les responsabilités des uns et des autres dans l'élaboration, l'exécution, le suivi et l'évaluation des actions. D'où la nécessité de faire adhérer tout le personnel au processus de son élaboration pour :

- ❖ lui éviter de demeurer lettre morte dans les tiroirs ;
- ❖ que son utilisation rentre dans les habitudes de l'institution ;
- ❖ que ses éventuelles révisions proviennent des constats opérationnels de tous.

Toutefois, est-il nécessaire de disposer des ou d'un manuel de procédures? Pour le moment, la solution préconisée au vue de la taille de l'organisation, est l'usage d'un seul manuel.

Ainsi, la question suivante retient notre réflexion : « **comment le manuel de procédures peut-il garantir l'efficacité du contrôle interne ?** »

Un système de contrôle interne est fiable lorsque ses procédures sont non seulement adaptées et flexibles mais aussi et surtout respectées.

Si par hypothèse, le manuel de procédures permet de garantir l'assurance du système alors sa mise en œuvre pourrait pallier aux insuffisances du contrôle interne. Cette hypothèse nous amène à formuler les objectifs de notre recherche.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1. Objectif général

La présente étude a pour objectif général de mettre à la disposition de NETLOGIK-AFRIQUE un manuel de procédures, outil de contrôle interne sur les plans administratif, comptable et financier.

2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se résument à :

- ❖ la connaissance de l'entreprise et son découpage par cycles;
- ❖ la connaissance des procédures et leur analyse ;
- ❖ la formulation des recommandations afin de compléter et d'améliorer les procédures.

INTERETS DE L'ETUDE

Les intérêts de cette étude se situent à plusieurs niveaux : pour le lecteur, pour le stagiaire, pour le CESAG et l'organisation ayant commandité l'étude.

1. Pour le lecteur

Le manuel de procédures est à la fois une obligation légale et un canevas pour le contrôle interne des entreprises. Ce document est d'autant plus important qu'il intéresse les lecteurs, au premier chef desquels les chefs d'entreprises et les étudiants. Cette modeste contribution aide tout lecteur dans la recherche de certaines informations.

2. Pour le stagiaire

Cette étude permettra au stagiaire non seulement de maîtriser les techniques d'élaboration de manuel de procédures aussi et surtout de mieux comprendre les outils du contrôle interne.

3. Pour l'institution ayant commandité l'étude

Le manuel de procédures, une fois élaboré assurera la maîtrise des faiblesses du contrôle interne.

4. Pour le CESAG

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, cette étude enrichira les travaux de recherche déjà effectués sur le thème et permettra à la bibliothèque dudit centre d'enrichir davantage sa documentation en la matière.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Elle consiste à faire l'état des lieux du dispositif de contrôle interne existant afin de vérifier l'efficacité et l'efficience du système. Ce diagnostic des procédures nous amène à identifier les faiblesses du système. Nous allons nous servir de ces insuffisances pour recommander des procédures devant garantir la protection du patrimoine.

La collecte des données se fait à l'aide de questionnaire, d'observation, des entretiens et l'analyse documentaire. Les questionnaires comme les entretiens concerneront tous les membres du personnel de NETLOGIK-AFRIQUE.

PLAN DE L'ETUDE

Notre thème intitulé « **DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES COMME DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DANS UNE PME : CAS DE NETLOGIK-AFRIQUE** » sera examiné en deux parties. La première partie intitulée intérêts du manuel de procédures, sera axée sur la revue de la littérature. L'accent sera mis sur les travaux qui portent sur des problèmes similaires. Cette partie sera synthétique et critique.

La deuxième partie sera consacrée au cadre pratique. Il sera question de concevoir une démarche d'élaboration d'un manuel de procédures administratif, comptable et financier pour le compte de NETLOGIK-AFRIQUE.

PREMIERE PARTIE :

LE MANUEL DE PROCEDURES : SON INTERET ET SA DEMARCHE

Le manuel de procédures est un document permettant de contribuer à la fiabilité du système du contrôle interne en ce sens qu'il garantit la bonne compréhension et l'application des procédures pour une plus grande assurance. Mieux, ce document permet de satisfaire une exigence du droit comptable des états membres de l'UEMOA.

La formalisation des procédures est indispensable dans la mesure où elle assure une bonne définition des postes et une meilleure description des procédures générales de l'entreprise.

Cette partie sera structurée en deux chapitres :

- ❖ le manuel des procédures administratives et comptables ;
- ❖ la démarche pour l'élaboration du manuel de procédures.

L'objectif du premier chapitre est de définir les concepts pour faciliter la compréhension et la formalisation des procédures. Nous allons nous intéresser aux définitions données par COLLINS et VALIN, WISDOM A.DOZOKOTO et NOUHOU TARI.

Le deuxième chapitre sera consacré à la démarche à suivre pour l'élaboration du manuel de procédures.

CHAPITRE 1 :

LE MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIF ET COMPTABLE ET FINANCIER

Dans ce présent chapitre, il nous paraît nécessaire de définir les concepts afin de saisir l'importance du manuel de procédures. Ensuite, on précisera les intérêts du manuel. Enfin, sa présentation et structuration.

SECTION 1: DEFINITION DES CONCEPTS ET IMPORTANCE DU MANUEL DE PROCEDURES.

Dans cette section nous allons examiner successivement la définition des concepts et l'intérêt du manuel de procédures.

1.1 Définitions

Plusieurs auteurs se sont prononcés sur le manuel de procédures ; Dans le cadre de la présente étude, nous nous intéresserons aux définitions données par COLLINS et VALIN, WISDOM A.DOZOKOTO et NOUHOU TARI.

Ces auteurs mettent l'accent sur le fait que le manuel est un document administratif qui décrit de façon détaillée les fonctions et les procédures afin d'éviter les cumuls de fonctions et d'assurer un contrôle permanent.

Par exemple, pour COLLINS et VALIN³ c'est un document qui permet de « savoir qui ? Fait quoi ? Quand ? Où ? Et comment ? »

WISDOM A.DOZOKOTO⁴, définit le manuel des procédures comme étant un document qui décrit de façon claire et détaillée les fonctions, les pouvoirs et les responsabilités du personnel, les relations interpersonnelles et inter fonctions d'une organisation.

Pour NOUHOU TARI⁵, le manuel de procédures est document qui reprend « en détails :

- ❖ les documents à utiliser et les services émetteurs ;
- ❖ les tâches à accomplir et les fonctions de la personne chargée de les accomplir ;
- ❖ les différents contrôles, rapprochements à effectuer et qui doit les effectuer ;
- ❖ les documents, livres ou fiches qui seront produites après traitement réalisé ;
- ❖ les services destinataires des documents ainsi émis après le traitement. »

La procédure quant à elle est définie comme étant « 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.⁶ »

3. Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, Dalloz, 4^e édition (1992 :118)³

4. WIDOM A.DZOKOTO, office practice and procedures for secretaries, DZOKOTO Edition (2001: 30)⁴

⁵ Nouhou TARI (expert comptable), étude sur l'élaboration d'un système de comptabilité générale pour l'hôpital national de Niamey, (1989 :49).

⁶ Alain HENRY / Ignace MONKAM-DAVERAT Rédiger les procédures de l'entreprise, Edition d'organisation, (2001 :16)

Nous retenons ainsi que, la procédure d'entreprise désigne un ensemble d'activités reliées les unes aux autres pour atteindre un objectif en définissant le rôle et la responsabilité des intervenants. Les procédures permettent de répondre aux questionnements relatifs à l'autorisation, à l'exécution, au contrôle de l'opération et enfin le traitement et le classement des informations.

Il ressort de la synthèse de ces trois définitions que le manuel des procédures est un document didactique qui décrit de façon claire et détaillée les diverses fonctions et procédures de l'organisation. Il spécifie les tâches à exécuter, les niveaux de responsabilité, les différentes étapes, les lieux de réalisations et enfin le mode d'exécution.

1.2 Importance du manuel des procédures

Le manuel de procédures permet de décrire de façon détaillée les fonctions et les procédures de l'organisation afin d'éviter le cumul des fonctions incompatibles et assurer un contrôle permanent sur toutes les transactions.

Autrement, le manuel de procédures est un instrument de gestion, un ensemble de pratiques qui concourent à la réalisation de l'activité ordinaire de l'entreprise. Ce document de référence est aussi important pour l'audit interne comme externe. La question suivante mérite d'être posée : Quelle relation existe-t-elle entre le manuel des procédures et l'audit ?

L'audit est aussi nécessaire aux procédures que ces dispositifs du contrôle interne sont utiles au bon déroulement d'une mission d'audit. En d'autres termes, le manuel de procédures constitue pour l'audit ce que les plans d'exécution et les spécificités techniques constituent pour un ouvrage en génie civil.

C'est un véritable mémoire pour l'entreprise en ce sens qu'il permet de capitaliser et diffuser le savoir-faire. A contrario, l'absence de procédure rend plus ardue l'intervention de l'auditeur.

En effet, les supports écrits favorisent les contrôles qu'il s'agisse de l'autocontrôle par l'opérateur lui-même, de la supervision de l'encadrement ou du contrôle continu exercé par l'audit interne pour assurer le respect des procédures. La présence de procédures formalisées facilite le travail de l'auditeur interne et renforce son efficacité.

SECTION 2 : PRESENTATION ET STRUCTURATION DU MANUEL

Dans cette section, il paraît nécessaire d'aborder la présentation narrative et graphique du manuel. Ensuite, on précisera sa forme. Enfin, la structuration du document.

2.1 Présentation du manuel

Le manuel de procédures est un document comportant un ensemble de procédures décrites suivant l'organisation de la structure. Il est représenté de manière textuelle ou graphique.

2.1.1 L'approche narrative du manuel

C'est la représentation la plus fréquente. Elle consiste à décrire dans un langage simple, concis, précis, adapté et adaptable les processus, les procédures et les tâches de l'organisation dans un format texte.

Si le format texte a l'avantage de décrire les procédures jusqu'aux tâches, son inconvénient de taille est qu'il n'assure pas toujours la rétention. Cette insuffisance est relevée par la méthode graphique car nous retenons plus ce que l'on voit que ce l'on entend ou qu'on lit.

2.1.2 L'approche graphique (flow-chart)

Elle permet de retracer les procédures de manière schématique afin de faciliter la compréhension et la mémorisation. Les utilisateurs saisissent rapidement les différents intervenants et leurs interactions.

L'inconvénient de cette méthode est qu'elle ne permet pas d'avoir tous les détails indispensables à la maîtrise de la tâche. Ainsi, nous pouvons affirmer sans risque de se tromper que ces méthodes sont complémentaires : ce qui est inconvénient pour l'une est avantage pour l'autre.

2.1.3 La forme du manuel des procédures

La forme du manuel de procédures (Cf. exemple ci-dessous) présente dans la plupart des ouvrages comporte essentiellement les mentions ci-après :

- ❖ le nom de la société ou son logo;
- ❖ le type de manuel ;
- ❖ les procédures concernées ;
- ❖ le cycle ;

- ❖ la description de la procédure.
- ❖ la date de diffusion
- ❖ la date de mise à jour

Figure 1 : Format du manuel de procédures

Nom ou logo de la société	Type de manuel (titre du document)	cycle	
	Procédures concernées		Page
La description de la procédure			

2.2 La structuration du manuel des procédures

La présentation du manuel de procédures n'est pas astreinte à un modèle standard. Toutefois, certaines mentions sont fréquentes dans la plupart des manuels : les généralités, les objectifs, les fiches des procédures, les annexes et les diagrammes.

2.2.1 les généralités

Cette partie comporte le sommaire et l'introduction générale. Elle rappelle les objectifs conduisant à la mise en place du manuel et donne l'indicateur de son utilisation, du degré d'obligation des consignes et des modalités de mise à jour.

2.2.2 les fiches de procédures

C'est la partie centrale du document qui centralise l'ensemble des fiches. Elle comporte la description des tâches, de diagrammes de flux et des détails.

Les fiches de procédures comportent : la présentation synthétique la procédure, sa description et enfin les documents techniques.

2.2.3 les annexes

Ce sont les documents qui accompagnent les procédures afin de les éclaircir davantage. On pourrait trouver entre autres documents les caractéristiques techniques, les statuts, le règlement intérieur, les notes de services, les spécimens des documents utilisés comme le bon de commande.

CONCLUSION

Le manuel des procédures est le soubassement des exigences de rentabilités aussi financière qu'opérationnelle. Pour jouer pleinement ce rôle, il y a nécessité de faire adhérer l'ensemble du personnel au processus de son élaboration. L'adhésion du personnel facilite la mise en œuvre des procédures et rend plus aisée ses révisions éventuelles.

CHAPITRE : 2

DEMARCHE POUR L'ELALORATION DU MANUEL

Il sera question dans ce chapitre de rappeler, dans un premier temps, les principes de contrôle interne, dans un second temps, d'examiner les procédures générales, et enfin, décrire la démarche globale pour l'élaboration du manuel de procédures.

SECTION 1 : LES DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE

Nous examinerons successivement dans cette section :

- ❖ la séparation des fonctions ;
- ❖ la définition des fonctions ;
- ❖ l'enregistrement correct et sans délai des opérations ;
- ❖ la protection matérielle et juridique.

1.1 Séparation des fonctions

La comptabilité générale est « un système d'organisation et de traitement de l'information permettant l'établissement des états de synthèse en conformité avec les dispositions du droit comptable.⁷ »

La comptabilité a une dimension matérielle. La fiabilité d'une comptabilité dépend non seulement du système mais surtout des procédures de contrôle interne.

Les objectifs du contrôle sont :

- ❖ prévenir aux risques d'erreurs et de fraudes ;
- ❖ sauvegarder le patrimoine de l'entreprise ;
- ❖ assurer une gestion rationnelle des biens de l'entreprise ;
- ❖ enregistrer correctement les transactions.

Ces objectifs seront atteints grâce à une stricte séparation des tâches. Quatre fonctions doivent être distinctes dans l'entreprise :

1. la fonction de décision ;
2. la fonction de conservation du patrimoine (stocks, disponibilités) ;
3. la fonction de contrôle ;
4. la fonction de comptabilisation (enregistrement des flux)

La distinction de ces fonctions est fondamentale en ce sens qu'une séparation des tâches – non-cumul de deux ces fonctions- permet de réaliser un autocontrôle efficace.

1.2 Définition des fonctions

Les tâches affectées à chaque agent doivent être claire et précise. Cette définition des tâches comprend :

- ❖ la description de la place qu'occupe l'intéressé dans l'organisation ;
- ❖ les attributions et responsabilités ;
- ❖ l'origine de documents qu'on lui transmet ;
- ❖ les documents à créer et leur origine.

⁷ SYSCOA 3^{ème} partie, section 2.

La formalisation de ce descriptif est souvent délicate à obtenir dans une PME où la définition des fonctions, pour une raison ou pour une autre, est parfois floue, ou même inexistant. Il va sans dire que « ces cumuls de fonctions font le lit et bien souvent incitent à la fraude dans les PME et PMI. ⁸»

1.3 Enregistrement des opérations

L'enregistrement des opérations doit se faire au jour le jour, de façon correcte et sans délai. Les procédures utilisées doivent permettre à la comptabilité de satisfaire les critères ci-après :

- ❖ d'exhaustivité : toutes les opérations font l'objet d'un enregistrement ;
- ❖ de réalité : toute enregistrement est justifié par une opération ;
- ❖ d'exactitude : il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants ;
- ❖ de bonne période : chaque opération est enregistrée dans la période à laquelle elle se rattache.

1.4 Protection matérielle et juridique

Les biens matériels ou immatériels doivent être protégés de manière efficace contre le vol, la destruction, les pertes, les intempéries. Les protections sont matérielles (magasin, caisses enregistreuses, coffres forts) ou juridiques (assurances, clauses de non concurrence, les contrats).

SECTION 2 : DEMARCHE POUR L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES

La démarche globale pour l'élaboration du manuel de procédures consiste à :

- ❖ prendre connaissance de l'entreprise ;
- ❖ faire un découpage de celle-ci par cycles ;
- ❖ décrire et analyser les procédures existantes ;
- ❖ compléter et améliorer les procédures.

Nous nous sommes basés sur cette démarche globale pour élaborer le présent document.

⁸. Mamadou Barry, « Détournements, Fraudes et autres Malversations dans les Entreprises : Mécanisme et Moyens de Prévention et de détention » (2005 ; 107)
SAIBOU Adamou, MPGEO, CESAG, 4ème promotion (2004-2006)

2.1 Connaissance de l'entreprise

La connaissance de l'entreprise consiste examiner les risques économiques de la société. A cet effet, nous nous sommes servi d'un questionnaire (cf. annexe 7) afin de mieux relever les risques potentiels auxquels la société est confrontée.

2.2 Découpage de l'entreprise par cycles

Le manuel de procédures administratives et comptables est élaboré suivant les fonctions ou cycles. Les cycles (cf. tableau ci-dessous) généralement décrits sont :

- ❖ la gestion des courriers.
- ❖ la gestion du personnel,
- ❖ la gestion de la trésorerie ;
- ❖ le cycle Achats ;
- ❖ le cycle ventes ;
- ❖ le cycle revenu ;
- ❖ la gestion des stocks ;
- ❖ la gestion des immobilisations.

Chaque cycle est décrit en tenant compte :

- ❖ des enchaînements des tâches de chaque intervenant ;
- ❖ du personnel ou service intervenant ;
- ❖ des points d'autorisation ou de contrôle ;
- ❖ du circuit et du nombre d'exemplaires de documents ;
- ❖ des modèles de documents à utiliser.

Tableau N°1: Cycles et tâches à décrire dans le cadre de l'élaboration d'un manuel de procédures administratives et comptables.

N°	Cycles	Tâches
1	Le courrier :	<ul style="list-style-type: none">❖ Réception du courrier ;❖ Classement par nature (règlement clients, commandes des clients, demandes des prix, factures fournisseurs, divers) ;❖ Enregistrement des courriers ;❖ Réponse et expédition rapide des courriers ;❖ Archivage des documents.

N°	Cycles	Tâches
2	Immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Expression des besoins ; ❖ Commande et réception des immobilisations ; ❖ Codification et marquage des immobilisations ; ❖ Affectation et détention des immobilisations ; ❖ Comptabilisation (enregistrements des acquisitions) et règlement des factures ; ❖ Suivi des immobilisations : inventaire, entretien et réparation.
3	Achats	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Expression des besoins : Demande d'achat examinée et contrôlée ; ❖ Choix des fournisseurs ; ❖ Commande et réception ; ❖ Contrôle et comptabilisations des factures ; ❖ Suivi des comptes fournisseurs et règlements ; ❖ Traitements des retours des marchandises.
4	Ventes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Agrément des clients ; ❖ Avoirs clients ; ❖ Acceptation des commandes, livraison et facturation des clients ; ❖ Comptabilisation, suivi des clients et recouvrement.
5	Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sélection du candidat, embauche et mise à jour du fichier personnel ; ❖ Les sanctions disciplinaires, la gestion des congés, absences et maladies; ❖ Préparation de la paie, règlement des salaires et charges sociales ; ❖ Comptabilisation de la paie ; ❖ La tenue des documents obligatoires ; ❖ Evaluation et autoévaluation du personnel

N°	Cycles	Tâches
6	stocks	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La préparation des lieux de stockage ❖ Détermination des cadences de réapprovisionnement ; ❖ Réception et rangement des articles ; ❖ Livraison aux services et unités de production ; ❖ Valorisations des stocks
7	Trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inventaire physique de la caisse ; ❖ Protection des disponibilités ; ❖ Emission des chèques ; ❖ Autorisations d'encaissement et de règlement; ❖ Suivi de la trésorerie : Etat de la caisse, la réconciliation bancaire.

Source : inspirée de Mahamadou Barry, Détournements, Fraudes et autres Malversations dans les Entreprises (2005, 115-116)

2.3 Description et Analyse des procédures

La description des procédures revient à faire l'état des lieux. Cette présentation est faite en découpant l'entreprise par cycles ou fonctions et cela conformément au tableau n°1 du présent chapitre. L'analyse des procédures suivra le même canera.

2.4 Amélioration des procédures

Après la description et l'analyse des procédures, nous formulons des recommandations. Ces recommandations sont intervenues après une large concertation avec le personnel dans l'optique de les adhérer au processus d'élaboration des procédures. Les recommandations issues de ce large consensus compléteront et amélioreront les procédures existantes.

Conclusion de la première partie

Cette partie a permis de passer en revue les éléments conceptuels indispensables à la réalisation de l'étude. Nous avons d'abord défini les concepts et ensuite décrit la démarche globale pour l'élaboration du manuel de procédures. Cette démarche sera suivie pour formaliser les procédures de NETLOGIK-AFRIQUE.

Ces fondements théoriques seront utilisés pour bâtir le cadre pratique. Et c'est l'objet de la seconde partie.

DEUXIEME PARTIE : LA FORMALISATION DES PROCEDURES A NETLOGIK-AFRIQUE

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

Cette partie intitulée cadre pratique sera structurée en deux chapitres.

Le premier chapitre, mettra en relief la présentation de NETLOGIK-AFRIQUE. Cette prise de connaissance de l'entreprise va nous amener à faire un examen approfondi du risque économique de la société. On abordera, dans un premier temps, la présentation générale de NETLOGIK-AFRIQUE et dans un second temps, son organisation générale.

Le second chapitre sera consacré à la description et l'analyse des procédures. On examinera successivement les fiches de postes et les procédures générales. Ce diagnostic sera suivi de recommandations allant dans le sens de compléter et d'améliorer les procédures existantes.

CHAPITRE : 1

PRESENTATION DE LA DE NETLOGIK-AFRIQUE

Nous allons dans ce chapitre, examiner le risque économique de la société. A cet effet, nous avons été orienté par le guide prise de connaissance (cf. annexe 7) de la société. Il sera question d'aborder dans un premier temps, la présentation de la société et dans un second temps, son organisation générale.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE

On traitera dans cette section de l'organigramme général, des dirigeants et enfin du capital social.

1.1. Organigramme général

NETLOGIK-AFRIQUE est dirigée par un Directeur Général, qui a sous sa responsabilité :

- ❖ un (1) Assistant ;
- ❖ un (1) Directeur Technique ;
- ❖ un (1) Directeur Commercial.

L'Assistant de Direction assure les fonctions administrative, financière et comptable. Il travaille en collaboration permanente avec le cabinet fiduciaire, *FIDUSEN B.S.A.*

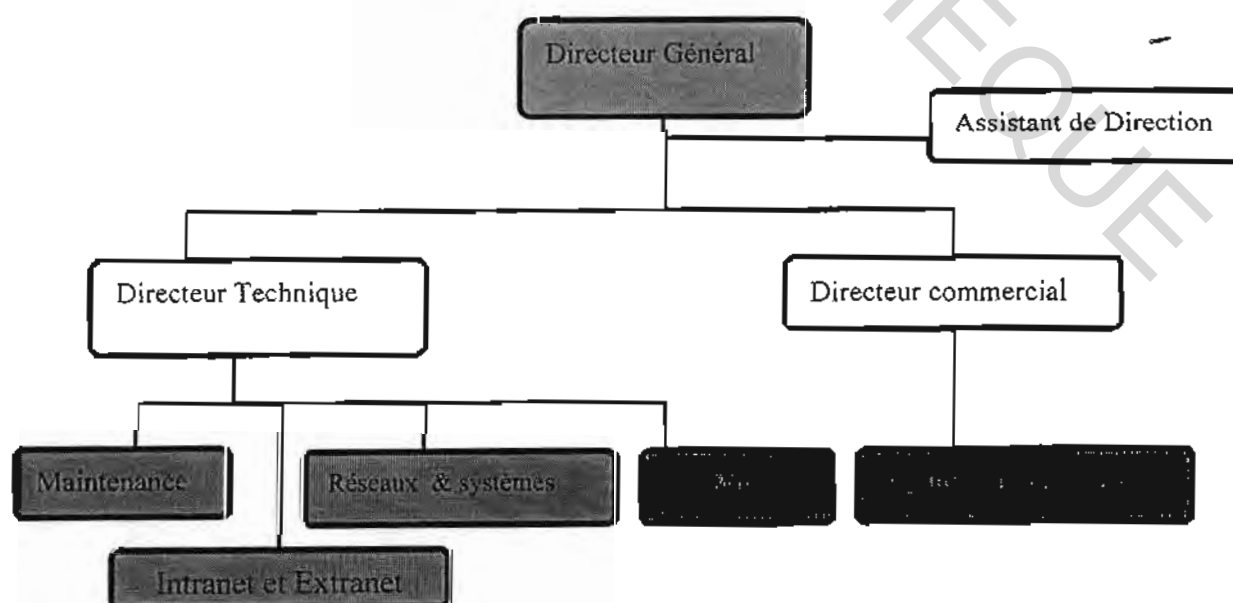
A la Direction Technique sont rattachés, les services de Maintenance, de Réseaux et systèmes, de wifi et enfin d'Internet et Extranet.

La Direction Commerciale a sous sa responsabilité les agents commerciaux.

NETLOGIK-AFRIQUE emploie une dizaine de personnes de manière permanente. Le nombre des travailleurs temporaires dépend de l'importance des travaux à réaliser.

Cette brève présentation de la société est illustrée par l'organigramme ci-après :

Figure n°2 : Organigramme général de NETLOGIK



1.2 Dirigeants

Conformément aux dispositions des statuts de la Société, NETLOGIK-AFRIQUE est administrée par un gérant, personne physique. Il détient des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et est responsable envers elle ou envers les tiers.

La compétence, le sérieux et le dynamisme du gérant ne sont plus à démontrer. Il se justifie surtout par son désir de faire de NETLOGIK-AFRIQUE le leader de l'ingénierie informatique au Sénégal voire dans la sous région. La société est administrée par un seul gérant. Nous avons constaté aucun problème social et encore moins celui de succession.

1.3 Le capital social et régime juridique

NETLOGIK-AFRIQUE est société à responsabilité limitée (SARL) au capital de **un million francs (1.000. 000 F) CFA** à sa création. Il est divisé en 100 parts sociales de 10.000FCFA et est détenu à 100% par l'actionnaire responsable. Son chiffre d'affaires est de cinquante neuf million trois cent trente cinq mille six cent soixante six francs (59.335.666 F) CFA au 31 Décembre 2005.

SECTION 2 : SERVICES OFFERTS ET CROISSANCE A LONG TERME

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

2.1 Services offerts

NETLOGIK est une agence conseil en ingénierie réseau spécialisée dans la conception d'infrastructures et d'architecture pour des applications professionnelles Internet afin d'améliorer la circulation des informations et la communication au sein de l'entreprise.

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

2.1.1 Wifi

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

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

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

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

2.1.2 Intranet et Extranet

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

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

2.1.3 Maintenance informatique

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

2.2 Marchés

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

Netlogik Afrique est établie à Dakar au Sénégal, un pays favorable à l'investissement privé. Mieux une institution internationale⁹ dont le rapport est paru dans Jeune Afrique Economique a classé le Sénégal parmi les pays à moindre risque pour l'investissement en Afrique. L'agence de Cotation Internationale Standard and Poor's a décerné au Sénégal la note B+ pour l'investissement à long terme.

Les entreprises s'équipent progressivement, en reposant leurs données sur leurs nouvelles infrastructures réseaux et le souci de NETLOGIK-AFRIQUE est d'être le leader de l'ingénierie informatique dans la sous région ouest africaine.

2.3 Structure de production

La structure de production est adaptable et non rigide. Les moyens humains ne sont pas lourds. NETLOGIK est constitué de jeunes cadres dynamiques et disponibles.

2.4 Croissance à long terme

Dans un secteur où la concurrence est parfois internationale comme l'informatique ou les télécommunications, quelle stratégie faut-il adoptée ?

NETLOGIK-AFRIQUE développe des stratégies de niche basées sur des compétences très spécialisées et bien adaptées. Elle consiste à mettre l'accent sur la **Sécurité Informatique** afin d'éviter les problèmes de Virus et de Piratage.

Conclusion

Le secteur est en pleine évolution. Ce raffermissement est dû à la révolution informatique constatée à Dakar, capitale du Sénégal, depuis quelques années et surtout et aussi par l'engagement du gouvernement sénégalais de rompre avec la fracture numérique.

Le secteur des NTIC est aussi concurrentiel. Cette forte concurrence affecte les marges et les parts de marché. Le marché est large mais les capacités d'exploitations (main d'œuvre) sont limitées.

Les contraintes liées au secteur sont entre autres l'innovation technologies caractérisée par son instabilité : **il faut se mettre tout temps à jours ou disparaître**

⁹ Feu vert pour les affaires : http://www.jeuneafrique.com/actualite_economie_afrique.asp?article=LIN09015feuveriaf0

CHAPITRE 2 :

LA DESCRIPTION ET ANALYSE DES PROCEDURES EXISTANTES

Nous allons présenter puis analyser dans ce chapitre, les fiches de fonction et les procédures générales.

SECTION 1 : FICHES DE FONCTIONS

Il sera question dans cette section, de présenter et de diagnostiquer les fiches de postes.

1.1 La description des fiches de postes

Il est utile de noter qu'avant notre arrivée dans l'entreprise, les fiches de postes ne sont pas formalisées. Nous avons procédé à leur formalisation.

Pour ce faire, nous avons fait recours aux techniques habituelles de collecte de données à savoir les entretiens avec l'ensemble du personnel, l'analyse documentaire et les questionnaires.

Le guide de formalisation des fiches de postes (Cf. annexe 8) est structuré en deux parties. La première partie sera consacrée aux relations que le personnel entretient aussi à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La seconde partie donne la possibilité au personnel de lister les différentes tâches accomplies dans l'exercice de ses fonctions.

Après la rédaction des fiches de fonctions, nous avons procédé à leur diagnostic. L'analyse des fiches de postes est faite au moyen de questionnaire (Cf. annexe 9).

A travers ce questionnaire, nous avons voulu savoir :

- ❖ les activités et les responsabilités principales ;
- ❖ le temps approximatif accordé à chaque activité ;
- ❖ la parcelle de responsabilité détenue par chaque membre du personnel ;
- ❖ les difficultés rencontrées par le personnel et les solutions possibles ;
- ❖ les domaines dans lesquels le personnel désire se former et se spécialiser ;
- ❖ l'amélioration continue de la rentabilité des services.

1.1.1 Directeur Général

Intitulé du poste	Directeur Général
Liaison de subordination	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Assistant de Direction ❖ Directeur commercial ❖ Directeur technique
Liaisons de collaboration permanente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cabinet d'expertise comptable ❖ Clients ❖ Fournisseurs
Liaisons extérieures	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Banques ; ❖ Etat ; ❖ Partenaires.
Résumé des tâches	
<p>Met en place un système d'organisation, de coordination et de contrôle permettant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Concevoir et de mettre en place les stratégies en collaboration avec le personnel. ❖ Animer et de coordonner toutes activités de l'organisation ; ❖ Approuver tous les engagements de l'entreprise ❖ Concevoir et de diffuser les outils de gestion adaptée à la société ; ❖ Elaborer et de rédiger les études techniques ; ❖ Concevoir et de mettre en place une politique en matière de gestion des ressources humaines; ❖ Vérifier et d'approuver les états financiers de synthèse ; 	

1. 1. 2 Assistant de Direction

Intitulé du poste	Assistant de Direction
Liaison hiérarchique	Directeur Général
Liaison fonctionnelle	Direction technique et commercial
Liaisons de collaboration permanente	Cabinet d'expertise comptable - -
Liaisons extérieures	<ul style="list-style-type: none">❖ Banques ;❖ Etat ;❖ Clients, fournisseurs ...etc
Résumé des tâches	
<p>Met en place un système d'organisation en gestion comptable et financière permettant de:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ produire les rapports financiers trimestriels et mensuels ;❖ préparer et de suivre les budgets prévisionnels et la régularité des dépenses ;❖ tenir les livres de caisse, de banque et d'élaborer les conciliations mensuelles des banques ;❖ tenir et de suivre les comptes des tiers ;❖ fournir au cabinet d'expertise comptable toutes les informations financières et comptables permettant d'établir des états financiers de l'institution.❖ assurer le classement et conservation des documents comptables, administratives et financières ;❖ réceptionner, enregistrer, de traiter et de ventiler le courrier ;❖ gérer les fournitures de bureaux, les bons de carburant et les fournitures diverses;❖ gérer la caisse et d'établir la situation mensuelle de la caisse.	

1.1.3 Directeur Commercial

Intitulé du poste	Directeur Commercial
Liaison hiérarchique	Directeur Général
Liaisons de subordination	Agents commerciaux
Liaison fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Assistant de Direction ❖ Direction technique
Liaisons de collaboration permanente	la clientèle
Liaisons extérieures	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fournisseurs ; ❖ Etat ; ❖ Médias.
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Élaborer la stratégie marketing en collaboration avec la direction et veiller à sa mise en place ; ❖ Mettre en place une bonne politique commerciale et faire des recommandations au management ; ❖ Participer, en concert avec la Direction générale à l'élaboration du budget couvrant la vente, le marketing, la recherche et la communication et veiller à sa mise en œuvre ; ❖ Rédiger les propositions commerciales en collaboration avec le Directeur technique ; ❖ Superviser les travaux des agents commerciaux, animer l'équipe commerciale et mettre en place un plan de vente ; ❖ Déterminer le positionnement marketing de Netlogik, ainsi que des segments de clientèle et des cibles à privilégier ; ❖ Etablir la politique annuelle de prospection commerciale ; ❖ Conseiller le management du mouvement des biens et services afin de savoir ceux qui sont plus sollicités sur le marché ; ❖ Approuver toutes les commandes avant l'établissement de la facture ; ❖ Préparer le budget annuel des ventes, donner à chaque agent commercial un chiffre d'affaires à réaliser et enfin récompenser les meilleurs. 	

1.1.4 Directeur Technique

Intitulé du poste	Directeur Technique
Liaison hiérarchique	Directeur Général
Liaisons de subordination	Techniciens en informatique et réseaux
Liaison fonctionnelle	❖ Assistant de Direction ❖ Direction Commercial
Liaisons de collaboration permanente	la clientèle
Liaisons extérieures	❖ Fournisseurs ; ❖ Partenaires
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none">❖ Animer et encadrer l'équipe technique ;❖ Concevoir et rédiger les études techniques ;❖ Préparer l'installation ou l'intervention avec l'équipe technique ;❖ Vérifier les fiches d'intervention et s'assurer que le service est bien rendu ;❖ Rédiger la partie technique des propositions commerciales, en collaboration avec le Directeur commercial ;❖ Mettre en place du programme de conception et de rédiger les procédures ;❖ Elaborer le planning des interventions techniques ;❖ Elaboration du budget des achats en collaboration avec la direction.	

1.1.5 Technicien Supérieur en Informatique et Réseau

Intitulé du poste	Assistant de Direction
Liaison hiérarchique	Directeur Technique
Liaison fonctionnelle	Agents commerciaux
Liaisons de collaboration permanente	Clients
Liaisons extérieures	Clients, fournisseurs
Résumé des tâches	
<p>Met en place un système d'organisation informatique relative au :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Au réseau WIFI et Internet ;❖ Les systèmes de postes de travail et des imprimantes;❖ La gestion des serveurs et la sécurité du système ;❖ Participation au projet de recherche et à la veille technologique en réseau et systèmes.❖ Aux interventions en clientèle pour le dépannage réseau, Système et serveur, la sauvegarde et la réinstallation des Systèmes, l'installation réseau Internet et WIFI, la participation aux audits informatiques.❖ La gestion mensuelle de la maintenance mensuelle ;❖ L'élaboration des fiches d'interventions et l'établissement des rapports de mission ;❖ La gestion de stock des matériels et outillages ;❖ L'élaboration du planning des travaux à effectuer à l'interne et à l'externe.	

1.1.6 Les Agents Commerciaux

Intitulé du poste	Agent commercial
Liaison hiérarchique	Directeur Commercial
Liaison fonctionnelle	Techniciens
Liaisons de collaboration permanente	Clients
Liaisons extérieures	Fournisseurs ; ❖ Etat ; ❖ les médias
Résumé des tâches	
<ul style="list-style-type: none">❖ Vendre les biens et services de la société et maintenir la satisfaction des clients ;❖ Rechercher des nouveaux clients à proposer au Directeur commercial pour approbation et faire de la prospection ;❖ Suivre le recouvrement des créances clients et récupérer les règlements ;❖ Etablir le tableau de suivi des factures (contrôle des règlements) ;❖ Etablir le calendrier de prospection mensuelle ;❖ Déterminer le positionnement marketing de Netlogik, ainsi que les segments de clientèle et des cibles à privilégier❖ Etablir la politique annuelle de prospection commerciale ;❖ Etablissement des axes et moyens de communication.	

1.2 Analyse des fiches de postes

La prise de connaissance des procédures décrites ci-dessus et la réalisation de certains tests de vérification nous ont permis d'évaluer ces procédures sous l'angle du contrôle mis en place afin de permettre à NETLOGIK de :

- ❖ produire des informations fiables ;
- ❖ bien sauvegarder son patrimoine ;
- ❖ bien appliquer les textes législatifs et financiers.

Notre analyse est essentiellement critique et est formulée sur la base des renseignements obtenus à partir des interviews et documents mis à notre disposition.

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

L'Assistant de Direction assure cumulativement les fonctions comptable, financière et administrative. Il gère la petite caisse et assure la fonction comptable d'établissement des journaux de caisse. A la fin de chaque mois, il établit l'état de la caisse et la réconciliation bancaire. Indépendamment des fonctions financière et comptables, l'Assistant de Direction assure aussi des tâches administratives. Il enregistre, classe les pièces comptables, réceptionne et expédie le courrier. Cette cascade de fonctions incompatibles n'est pas sans conséquence pour l'organisation.

Les agents commerciaux interviennent en amont pour réceptionner les commandes des clients, suivre les comptes clients et aval, recouvrer les créances clients. Cette faiblesse dans les procédures se justifie par le fait qu'on a tendance à confier toutes opérations relatives à la clientèle au service commercial conduisant ainsi le cumul des fonctions opérationnelles et financières.

Les agents techniques assurent de fonctions opérationnelles allant de la maintenance informatique aux réseaux, systèmes et sécurité, du Wifi à l'intranet et l'extranet. Cette polyvalence n'est pas mauvaise en soi.

Son inconvénient majeur est qu'elle ne facilite pas la spécialisation : elle empêche aux agents techniques d'acquérir des connaissances pointues dans l'une des quatre domaines d'activités cités plus haut.

SECTION 2 : PROCEDURES GENERALES ET RECOMMANDATIONS

Après la présentation et l'analyse des fiches de postes, nous allons aborder dans un premier temps, les procédures générales et dans un second temps, formuler des recommandations.

2.1 Les procédures générales

La description et l'analyse des procédures générales sont effectuées grâce au découpage de l'entreprise par cycles d'activités. On examinera successivement les cycles : courrier, personnel, trésorerie, ventes, achats, stock, immobilisations et enfin comptabilité. Toutefois, il est utile de mentionner qu'avant votre séjour dans l'entreprise aucune procédure n'est formalisée. La rédaction des procédures existantes ont été effectuée à la suite d'entretiens avec le personnel.

2.1.1 Cycle- courrier

Intervenants	Description des opérations	Document : support
Assistant	<p><u>1-Courrier- arrivée</u></p> <p>Le courrier est réceptionné par l'assistant qui assure l'ouverture et l'enregistrement. Cette dernière opération s'effectue comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">✦ Apposition du numéro d'ordre chronologique sur toute correspondance reçue au moyen d'un timbre dateur ;✦ Enregistrement du courrier sur un registre « courrier arrivée » qui comporte les mentions suivantes : date d'arrivée, numéro d'ordre, référence et date de la correspondance, provenance, objet ;✦ L'assistant transmet ensuite le courrier au Directeur au moyen d'un cahier de transmission ou d'un formulaire de traitement	<p>« Registre arrivée »</p> <p>« Cahier de transmission »</p>
Le Directeur Général	<p>Le directeur procède à la lecture et paraphe du courrier et les transmet à l'assistant pour traitement et classement.</p>	<p>Chronos courrier arrivée</p>

Intervenants	Description des opérations	Opérations
Assistant	<p>2) Courrier- départ</p> <p>L'assistant procède à la saisie des courriers qu'il ou elle soumet à la lecture et signature du Directeur qui lui le retourne pour envoi ;</p> <p>✶ Enregistrement du courrier « départ »</p> <p>Préalablement à tout envoi, l'assistant procède à l'enregistrement du courrier dans un registre « courrier départ » portant les mentions suivantes : date d'expédition, numéro d'ordre interne, destinataire, objet.</p>	
Assistant	<p>L'expédition se fait à l'aide d'un bordereau d'envoi ; les originaux¹⁰ et une copie sont expédiés au destinataire.</p> <p>En cas de réception de courrier confidentiel, L'apposition du numéro d'ordre se fait sur l'enveloppe qui est remis au Directeur,</p> <p>L'enregistrement du courrier interviendra après traitement par le Directeur. L'enveloppe et le contenu sont gardés ensemble dans les archives.</p>	<p>« Bordereau d'envoi »</p> <p>Chronos-courrier départ</p>
Assistant	<p>3) Fax reçu / Fax émis</p> <p>Les reçus comme ceux émis sont classés dans des chronos par clients et par fournisseurs</p>	<p>Chronos Fax Emis:/ Fax reçu</p>

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

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

¹⁰ Le nombre d'originaux à expédier au destinataire (client) varie d'un à deux selon le client est exonéré aux taxes et douanes ou non

Figure N°2 : Courrier-départ

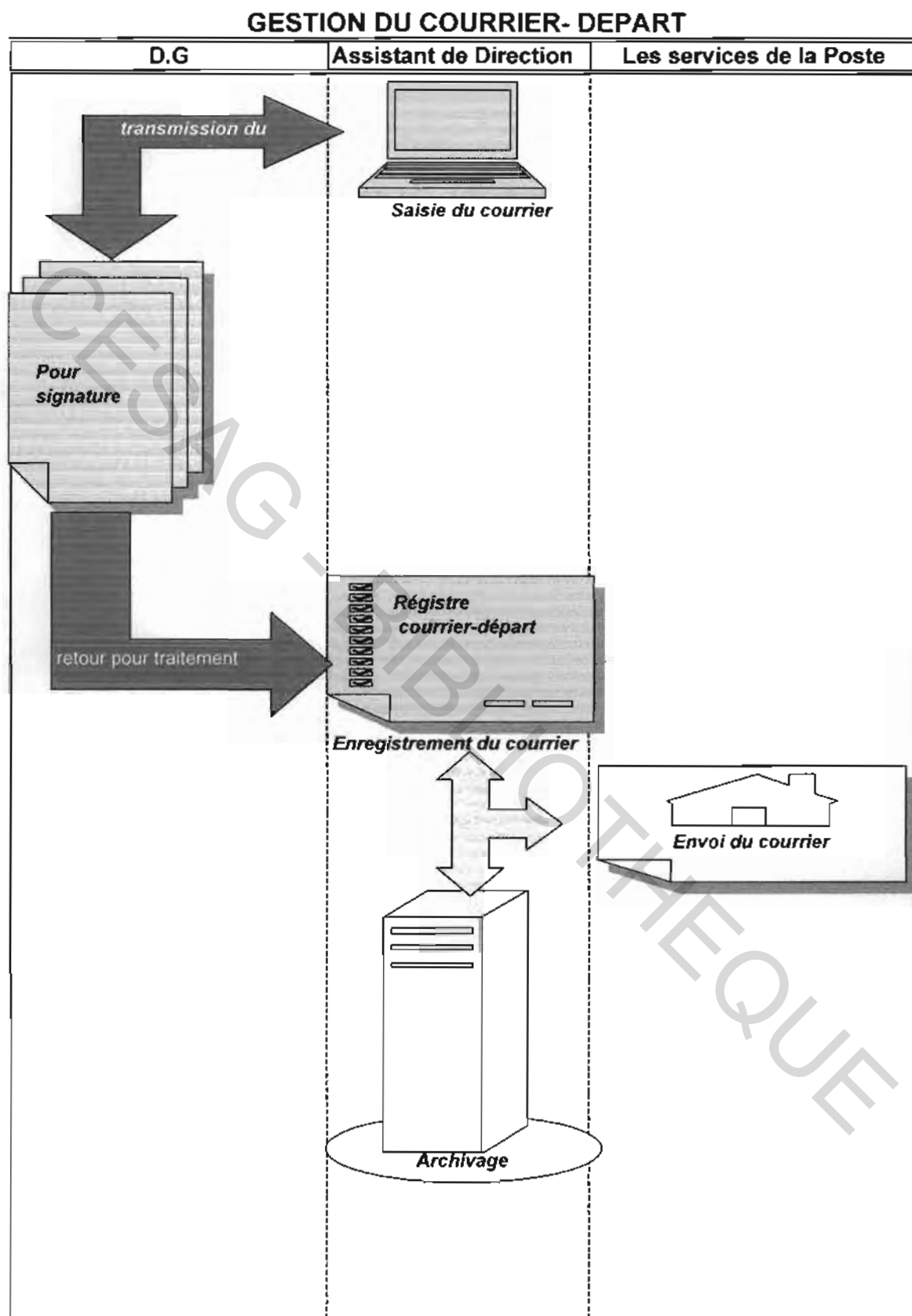
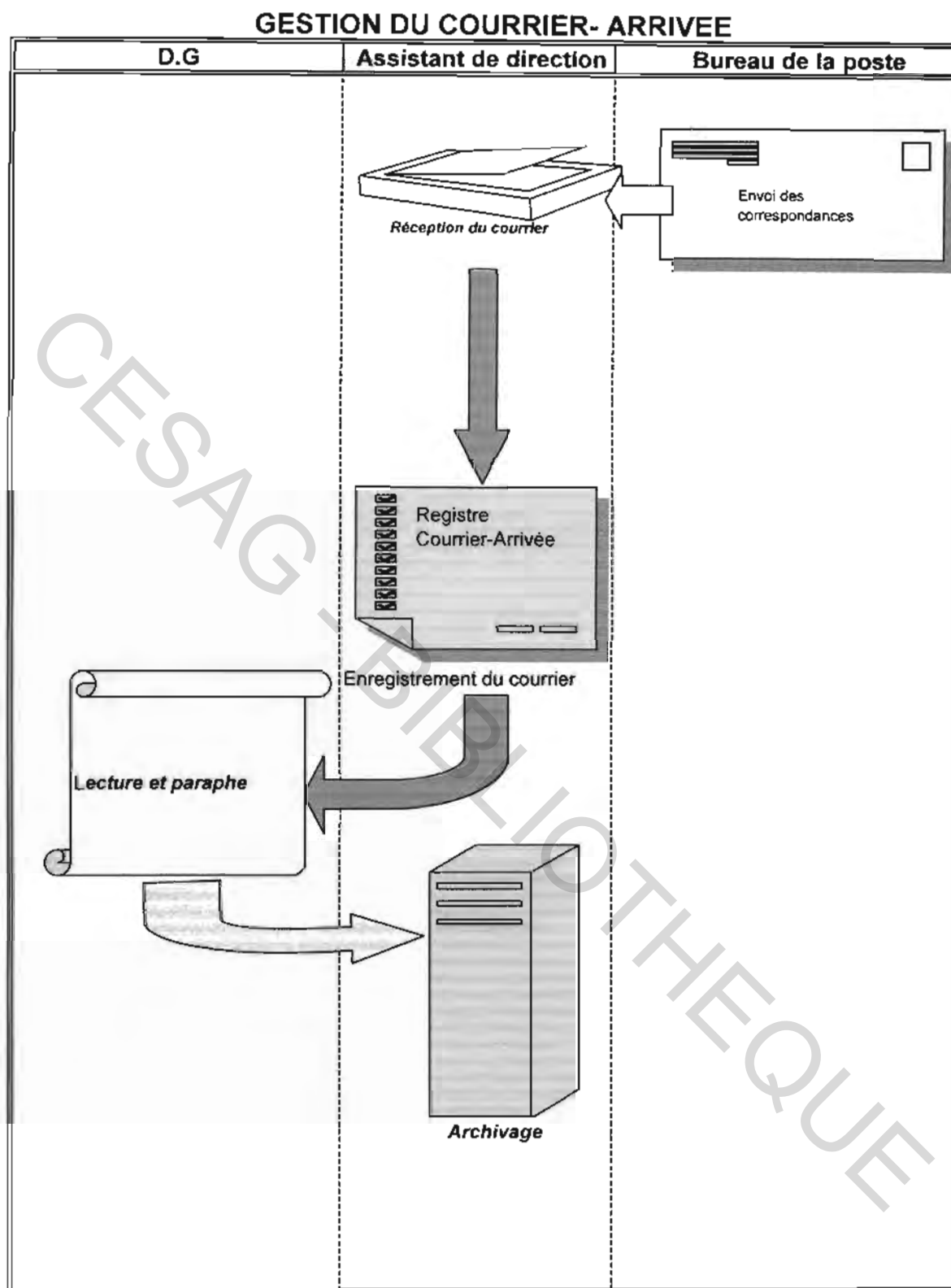


Figure N° 3 : Courrier-arrivée



2.1.2 La gestion du personnel

La fonction administrative de la gestion du personnel consiste à :

- ❖ Gérer et tenir les dossiers individuels du personnel;
- ❖ Gérer administrativement le personnel : absence, permission, congé maladie ;
- ❖ Etablir les états de paie.

2.1.2.1 Procédures de recrutement

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

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

2.1.2.2 Les dossiers individuels du personnel

Le dossier individuel du personnel contient les renseignements suivants :

- ❖ fiche d'état civil ;
- ❖ notification de recrutement ;
- ❖ contrat, note de service ;
- ❖ dossier d'inscription auprès des organismes sociaux : IPRESS, Caisse de Sécurité Sociale -
- ❖ et les lettres et correspondances éventuelles.

2.1.2.3 Gestion administrative du personnel

Toute absence doit faire l'objet d'une autorisation préalable du supérieur hiérarchique ou, à défaut, d'un avis en cas d'impossibilité immédiate. Les absences pour maladies sont

justifiées par un certificat médical délivré par un médecin et la Direction a le droit de faire une visite de contre-expertise. Les sanctions prévues pour infractions sont dans l'ordre croissant : l'observation verbale sans mention au dossier individuel ; l'observation verbale avec mention au dossier individuel ; l'avertissement ; le blâme ; la mise à pied provisoire avec suspension du salaire ; le licenciement. Les sanctions sont consignées au dossier individuel de l'employé.

2.1.2.4 La paie

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

2.1.2.5 Édition des bulletins de paie

Le cabinet comptable Fudisen saisit les éléments de paie après qu'il s'est renseigné sur l'état des salaires du mois. Il transmet les bulletins à la société, qui après contrôle procède au paiement des salaires. Les bulletins de paie dûment signés sont scannés et enregistré dans le dossier électronique de chaque agent. La déclaration et le versement des cotisations sociales sont assurés par le cabinet d'expertise comptable.

2.1.2.6 Evaluation des performances

Cette procédure a pour objectif essentiel d'évaluer chaque employé dans son rendement par rapport à la fonction qu'il exerce; elle doit fournir un outil à l'employé pour l'aider à s'améliorer lui-même et lui permettre de s'ajuster à son travail. L'évaluation est faite par le supérieur hiérarchique du personnel à l'aide d'une fiche d'évaluation (cf. modèle en annexe 1). La fiche d'évaluation est conservée dans le dossier individuel du personnel et le résultat final lui est communiqué.

Indépendamment de l'évaluation des performances, Netlogik Afrique procède à des autoévaluations afin de permettre aux personnels de se connaître et de s'améliorer pour l'essor de la société.

2.1.3 La gestion de la trésorerie

Les ressources financières de NETLOGIK sont déposées auprès de la BOA : bank of Africa. A cet effet, l'Assistant doit :

- ❖ assurer la gestion de la caisse ;
- ❖ tenir un journal de banque ;
- ❖ tenir un journal de caisse ;
- ❖ établir manuellement l'état de rapprochement bancaire ;
- ❖ établir l'état de la caisse ;
- ❖ tenir les chronos banque et caisse.

Le Directeur général approuve les rapports financiers établis par son Assistant ou le cabinet d'expertise comptable.

2.1.3.1 La gestion de la caisse

La caisse utilisée par NETLOGIK, effectue des petites dépenses en espèce. L'approvisionnement de la caisse se fait généralement en fin de mois afin de procéder au paiement des salaires

Le contrôle de la caisse est assuré par le Directeur général ou son mandataire. Ces contrôles qui peuvent être inopinés ou prévus d'avances, consiste à assurer la régularité et la sincérité des opérations ainsi que leurs conformités aux procédures en vigueur.

2.1.3.2 Le journal de caisse :

La gestion de la caisse se fait à l'aide d'une feuille Excel où on enregistre au jour le jour les mouvements de la caisse. Le journal de caisse (cf. modèle en annexe 2) comporte les mentions suivantes : la date de l'opération, les libellés (la désignation de l'opération), les recettes, les dépenses et les soldes (d'ouverture et de clôture).

2.1.3.3 Inventaire physique de la caisse

A une période donnée le solde de la caisse doit correspondre au solde physique des espèces détenues. Ce type contrôle permet de confirmer cette égalité.

Ainsi à la fin de chaque mois nous arrêtons le solde du journal, comptons les espèces détenues en caisse et établir l'état de la caisse (cf. modèle en annexe 3). L'inventaire de la caisse est établi sous format Excel avec les mentions suivantes : quantités (billets et pièces), les valeurs, le total, le solde réel (le montant contenu dans la caisse au moment de l'inventaire (billets et pièces compris), le solde théorique (le solde de clôture du journal caisse).

2.1.3.4 Le journal de banque

Le journal de banque (cf. modèle en annexe 4) est tenu à l'aide une feuille Excel qui comporte les mentions ci-après : le nom du client ou du fournisseur, la date de l'opération, le libellé, le débit (recettes), le crédit (dépenses) et les soldes (d'ouverture et de fermeture).

2.1.3.5 L'état de rapprochement bancaire (cf. modèle en annexe 5)

En du mois, le journal de banque est confronté au relevé obtenu de la banque et la réconciliation bancaire du mois précédent pour établir l'état de rapprochement bancaire du mois concerné. La réconciliation bancaire est faite sous fichier Excel ; elle comporte deux parties : le compte BOA tenu par Netlogik Afrique et celui de la société tenu par la banque. C'est deux comptabilités parallèles.

NB : NETLOGIK-AFRIQUE veille à la protection des disponibilités en enfermant les chèques et les espèces dans une armoire.

2.1.4 La gestion des ventes

2.1.4.1 Commandes

Les commandes parviennent à NETLOGIK-AFRIQUE aux moyens du courrier, du téléphone, de la télécopie et enfin par les agents commerciaux. Elles ensuite sont soumises au Directeur général pour approbation avant de les transmettre à l'Assistant.

2.1.4.2 La livraison

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

2.1.4.3 La facturation

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

Après avoir reçu le devis du fournisseur, le Directeur attribue le taux de la marge à appliquer sur la proposition de ce dernier. L'envoi du pro forma peut se faire par fax ou par courriel.

Si c'est un nouveau client, il est indispensable de créer ses contacts dans la base client. Les factures (définitive et pro forma), comme le bon de livraison sont générés par un progiciel interne.

@ *Elaboration de la facture pro forma*

Dès réception du bon de commande du client, nous établissons la facture pro forma en suivant les instructions du progiciel :

- ❖ Cliquer sur l'onglet *Pro forma*
- ❖ Cliquer sur **nouveau pro forma**
- ❖ Sélectionner **le client** concerné, le type d'activité, la date de l'opération et le représentant de l'institution puis valider.
- ❖ La boîte de dialogue ci après s'affiche

Formulaire de Création d'un Pro forma Matériel/Prestation

Référence : PR06SN269

Matériels

Référence : Désignation : Qté : Prix :

Marge : 10 %

Prestations

Désignation : Qté : Prix :

- ❖ Après avoir renseigné la boîte de dialogue, cliquez sur **VALIDER**

La facture pro forma est automatiquement générée par le progiciel et mieux ce dernier permet de visualiser la liste des pro forma d'un client suivant un intervalle de date donnée :

Matériels / Prestations

Laser Bureau Informatique

Entre le 16 06 2006 Et le 23 06 2006

Valider

Le pro forma peut, selon les besoins être effacer, modifier ou visualiser. Il nous paraît utile de souligner que toute facture doit faire l'objet d'un pro forma préalable.

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

@ La facture définitive

La facturation est effectuée selon que le client dispose ou non d'un titre exonération. Nous pouvons visualiser les factures sur le progiciel en allant sur « Factures », « visualiser la facture ».

@ Facture de type HT/HD

Pour les clients ayant un titre d'exonération, nous établissons :

- ❖ deux factures originales ;
- ❖ deux factures copies ;
- ❖ deux bons de livraison originale ;
- ❖ un bon de livraison copie ;
- ❖ un bon de commande.

Après réception du titre d'exonération (cas de vente de matériel), l'originale est envoyée au fournisseur, une copie est agrafée à la facture du client et une autre à la facture reçue du fournisseur.

Nous classons dans le chrono « comptabilité mensuelle », après vérification de la copie de la facture et le bon de livraison dûment signés et cachetés par le client.

@ Facture de type TTC

A ce niveau, nous établissons :

- ❖ une facture (originale et copie)
- ❖ deux bons de livraison

NB : le bon de livraison n'est établi que pour la vente des matériels

@ Règlement des factures

L'assistant prépare la situation des comptes clients en distinguant la partie du compte en retard de paiement, les mois en cours, les échéances à venir. Chaque retard dans le paiement doit faire l'objet d'une lettre de relance et d'un relevé de compte.

La gestion des comptes clients doit être très bien suivie. Dès réception de l'encaissement ou de l'avis d'encaissement de la banque, l'assistant mentionne le règlement dans les journaux de trésorerie : banque et caisse.

Le règlement des factures clients peut s'effectuer soit par chèque bancaire, en espèce ou par virement bancaire. Dès réception de la pièce attestant le règlement, nous apposons sur la facture le cachet payé et on la classe dans les factures payées du mois. Nous ouvrons ensuite le progiciel pour modifier son état en cliquant sur l'icône de modification de l'état des factures « **S** » et renseigner la boîte de dialogue ci après :

Veillez remplir les informations :

Payé (O/N) ?

Date de Paiement : 30 11 2006

Montant réglé : 0

Paiement en 2 fois (O/N) ?

Date du deuxième Paiement : 01 01

Montant réglé : 0

En attente du titre d'exonération

Mode de Paiement : Liquide

Annuler Enregistrer

En procédant de la manière suivante :

- ❖ cliquer sur payé ;
- ❖ modifier la date de paiement ;
- ❖ préciser si elle est en attente d'exonération ou non ;
- ❖ indiquer le montant payé ;
- ❖ cliquer sur Enregistrer.

La validation de cette boîte de dialogue permet d'identifier l'état des factures à travers un jeu de couleur:

- ❖ *Facture payée : Couleur verte*
- ❖ *Facture non payée : couleur rouge*
- ❖ *Facture non payée et en attente de titre d'exonération couleur rouge*
- ❖ *Facture en attente de titre d'exonération : couleur orange*

@ Réception des titres d'exonération

Des réceptions des titres d'exonération, nous procédons de la manière suivant :

- ❖ Aller au progiciel
- ❖ Cliquer sur l'onglet « *Facture* »
- ❖ Rechercher la facture concernée par le titre d'exonération reçu ;
- ❖ Cliquer sur l'icône modifier « **S** » une boîte de dialogue s'affiche,

❖ Décocher : En attente du titre d'exonération

❖ VALIDER

2.1.4.5 La comptabilisation

La comptabilité, en dehors de la tenue des journaux de banque, de caisse, l'établissement des états de rapprochement bancaire et de l'état de la caisse, est externalisée auprès du cabinet d'expertise comptable Fidusen. Il récupère mensuellement les classeurs « dépenses mensuelles du mois » afin procéder aux déclarations et aux versements des cotisations et TVA. L'imputation des opérations n'est pas immédiate : elle a débuté cette année en fin du premier semestre.

2.1.5 La gestion des achats

La procédure des achats se déroule comme suit :

- ❖ le directeur général consulte les fournisseurs agréés pour demande la cotation. Ils répondent sans tarder par téléphone ou par courrier ;
- ❖ le Directeur général choisit le mieux disant (rapport qualité prix) ;
- ❖ les marchandises livrées sont confrontées au de bon de commande ;
- ❖ le directeur général ordonne son Assistant de régler la facture.

Cette procédure qui vient d'être décrite ne concerne que les achats auprès des fournisseurs agréés or il nous arrive fréquemment de faire des achats au marché de SANDAGA. Le service demandeur exprime ses besoins à l'Assistant du Directeur général. Ce dernier renseigne la pièce de caisse (cf. annexe 6) qui est ensuite signée le bénéficiaire, le Directeur général et son Assistant. Le montant provisoire des achats est inscrit en crayon. Le bénéficiaire achète et livre les marchandises. Il remet la facture à l'Assistant qui, après vérification, efface le montant initial inscrit en crayon et reporte le montant réel en encre indélébile.

2.1.6 La gestion des stocks

La gestion des stocks concernent les fournitures non stockables et les matériels informatiques.

La gestion des stocks est effectuée à l'aide d'un progiciel propre à NETLOGIK. L'Assistant gère les stocks de fournitures non stockables alors que la Direction Technique, s'occupe du stock des matériels informatiques.

Le progiciel permet d'enregistrer tous les articles ou matériels en stocks. La sortie en stock s'effectue par l'unité. Le stockage s'effectue dans les locaux de la société sise à Dakar au 30, Rue Moussé Diop.

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

2.1.7 La gestion des immobilisations

Les matériels sont acquis par achat ou par donation. L'acquisition d'une immobilisation s'effectue à la direction qui commande et réceptionne le matériel. Le nouveau matériel est aussitôt affecté à un service utilisateur.

La comptabilisation des immobilisations (imputation et amortissement) est de la compétence du cabinet d'expertise comptable Fidusen. L'entretien des matériels et des locaux est assuré respectivement par les agents techniques et un prestataire de service.

2.2 Analyse des procédures générales

L'analyse des procédures générales nous a permis de relever des insuffisances qui sont entre autres :

- ❖ l'enregistrement tardif des pièces comptables ;
- ❖ l'irrégularité des inventaires physiques des stocks et des immobilisations ;
- ❖ l'absence de codification des nouvelles immobilisations ;
- ❖ un manque d'indication concernant les seuils de caisse ;
- ❖ etc.

De ce fait, nous nous intéresserons uniquement aux cycles comportant des risques majeurs.

La gestion du courrier nous a permis de décrire la procédure de réception et d'envoi des correspondances. Il convient de signaler que le double ou la photocopie de l'original du courrier départ n'est pas toujours classé dans le dossier du tiers intéressé : client, fournisseur, salarié etc.

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

- ❖ la tenue des documents obligatoires (registre d'employeur, livre de paie) ;
- ❖ des absences conventionnelles prévues par les dispositions de l'article 18 de la convention collective ;
- ❖ des procédures de rupture du contrat de travail.

Le cycle trésorerie concerne la gestion du compte banque et de la caisse. La procédure relative à la gestion de caisse n'a donnée aucune indication concernant le montant plafond de la caisse et son seuil de réapprovisionnement, le montant limite de la dépense autorisée à régler par caisse.

L'achat fréquent de matériels informatiques via le marché de SANDAGA mérite une attention particulière. Il résulte de l'analyse de cette procédure que la personne qui exprime ses besoins, achète les articles concernés au marché, les réceptionne, les livre au siège de la société ou chantier et présente la facture à l'Assistant du Directeur Général. Il est bon de souligner qu'une telle pratique ne peut pas échapper au risque de fraudes.

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

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

Enfin, il convient de souligner que l'imputation des pièces *comptables* n'est pas immédiate. Le retard dans l'enregistrement des opérations peut engendrer le risque de pertes de pièces justificatives voire même une duplication de l'opération. Cette insuffisance est l'origine de la divergence entre le management et le cabinet sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de l'exercice précédent.

2.3 Recommandations

L'objectif principal des recommandations formulées ci-après est de permettre à NETLOGIK-AFRIQUE de disposer d'un manuel de procédures administratives et comptables prenant en compte les solutions aux insuffisances indiquées au paragraphe précédent.

Les solutions obtenues résultent de l'entretien réalisé (cf. Guide en annexes 8 et 9) avec le personnel afin de les adhérer au processus de formulation des procédures. Les recommandations sont issues de cette rencontre. Elles concernent aussi bien les fiches de postes que les procédures générales.

2.3.1 Recommandation relative aux fiches de postes.

2.3.1-1 la séparation stricte des fonctions.

Les insuffisances relevées au cumul de fonctions incompatibles ne peuvent être couvertes que par une séparation stricte des fonctions. Dans le cas où, cette séparation des postes est impossible, il y a lieu d'exercer sur la fonction un contrôle permanent.

Ainsi, s'il n'est pas possible de répartir les tâches opérationnelles et financières de l'Assistant de Direction, il est de l'intérêt de la Direction de lui exercer un contrôle permanent consistant à :

- ❖ établir au moins à chaque quinzaine un état de la caisse ;
- ❖ reproduire en fin de mois la réconciliation bancaire ;
- ❖ vérifier si chaque a fait l'objet d'une facturation ;
- ❖ vérifier si les pièces comptables sont liquidées.

La liquidation consiste à apposer le cachet payé, le mode paiement ou de règlement, la date de l'opération sur les pièces comptables, après règlement des dettes fournisseurs ou des créances clients.

2.3.1-2 Le règlement des créances par virement bancaire.

Pour pallier aux insuffisances relatives au cumul des fonctions opérationnelles et financières des agents commerciaux, il est utile de les décharger du recouvrement des créances-clients.

Les agents doivent s'occuper uniquement des tâches opérationnelles. Ils peuvent, toutefois, en cas de versement effectué dans le compte de la société, prendre la copie de la pièce justificative auprès du client.

2.3.1.3 la spécialisation des agents techniques.

Afin de permettre aux agents techniques de se spécialiser pour répondre aux attentes des clients, il sera question de confier certains travaux aux sous-traitants. Cette stratégie leur permettra d'avoir du temps pour la recherche et l'innovation.

2.3.2 Recommandations relatives aux procédures générales

2.3.2.1 Recommandation relative à la gestion du courrier.

En cas d'absence ou d'indisponibilité du Directeur Général, il peut déléguer ses pouvoirs aux Directeur technique, commercial ou à son Assistant. Cette délégation de pouvoir ne doit pas s'exempter de contrôle comme l'a si bien suggéré JAMES K VAN Fleet¹¹.

Aussi, il est urgent qu'une photocopie de l'original du courrier départ soit classée dans le dossier du tiers intéressé.

2.3.2.2 Recommandation relative à la gestion du personnel.

Pour remédier aux insuffisances relatives à la gestion du personnel, l'application stricte du droit et la sécurité sociale s'avèrent indispensables.

Aussi, il est important pour NETLOGIK-AFRIQUE de mettre en place une bonne politique de communication interne et externe pour, d'une part fidéliser ses clients et d'autre part, faciliter davantage la relation interpersonnelle.

L'analyse des postes nous a permis de relever le vœu pressenti de l'ensemble du personnel pour la formation. Il est alors indispensable pour la société de disposer d'un plan de formation et mettre en place des outils en la gestion prévisionnelle du personnel.

Une bonne répartition des tâches interpelle la société à une meilleure vulgarisation des fiches de postes afin d'éviter la dispersion des énergies et encourager du coût la spécialisation et la perfection du personnel.

¹¹ JAMES VAN F. the 22 mistakes managers make and how to correct them, PRENTICE, Inc (side 3)
SAIBOU Adamou, MPGEO, CESAG, 4^{ème} promotion (2004-2006)

2.3.2.3 Recommandation relative à la gestion de la trésorerie

Il ressort de l'entretien avec le Directeur Général que le montant plafond de la caisse est arrêté à la somme de huit cent mille francs (800.000F CFA). Le seuil de réapprovisionnement est arrêté à cent mille francs (100.000F CFA) et le montant des dépenses autorisées par la caisse à soixante dix mille francs (70.000 F) CFA.

2.3.2.4 Recommandation relative à la gestion des ventes

Le meilleur suivi des sommes à recouvrer passe nécessairement par la production des positions individuelles des clients : une confrontation entre les factures émises et les règlements reçus. Aussi, il est souhaitable d'élargir l'équipe des agents commerciaux pour un meilleur raffermissement du chiffre d'affaires.

La rémunération de ces agents pourrait s'effectuer en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Le budget des ventes serait ainsi reparti suivant les commerciaux. Leur évaluation en fin d'année tiendra compte non seulement de la grille indiquée en l'annexe 1 mais aussi et surtout du chiffre d'affaire annuel réalisé par chacun.

2.3.2.5 Recommandation relative à la gestion des achats

Les fournisseurs doivent être choisis sur la base du rapport qualité-prix et toutes demandes d'achats sont adressées auprès de ces fournisseurs agréés. Ils seront mis en concurrence pour tout achat supérieur ou égal à un million francs (1.000.000 F) CFA, selon le souhait du DG.

2.3.2.6 Recommandation relative à la gestion des stocks

Afin de permettre au responsable de NETLOGIK-AFRIQUE, d'être informé des niveaux des stocks, il est recommandé d'organiser des inventaires physiques une à deux fois par an et un inventaire permanent sur fiches.

2.3.2.7 Recommandation relative à la gestion des immobilisations

Il conviendra de mettre à jour les mouvements des immobilisations (entrées, sorties), de procéder à un inventaire physique pour disposer d'un répertoire fiables et à jour et enfin de suivre leur dépréciation par la voie de l'amortissement. La codification de l'ensemble des immobilisations doit intervenir sans tarder.

2.3.2.8 Recommandation relative à l'imputation des pièces comptables

Pour éviter l'imputation tardive des pièces comptables, il sera indispensable de former l'Assistant de Direction en comptabilité SARRI. Cette formation lui permettra d'enregistrer immédiatement les pièces comptables. Et le rôle du cabinet serait réduit à la vérification des comptes, à la certification des états financiers et au versement des cotisations sociales.

Conclusion à la deuxième partie

La société NETLOGIK-AFRIQUE, comme toute PME, intervenant l'ingénierie informatique est confrontée à l'innovation technologique marquée par son instabilité : les biens et les services deviennent du jour au lendemain obsolètes.

Le secteur est concurrentiel et la stratégie de niche basée sur des compétences très spécialisées permettra à la société de se distinguer de ses concurrents.

Cette spécialisation doit conduire nécessairement à une bonne définition des postes afin d'éviter le cumul de fonctions incompatibles et permettre une meilleure répartition des tâches.

Le manuel de procédures doit, au-delà, de la définition des postes, décrire les procédures générales par découpage de l'entreprise par cycles. Les insuffisances découlant de l'analyse des procédures sont relevées à travers les recommandations.

Dans un secteur aussi évolutif que les NTIC, quel serait la validité des procédures ? Le manuel de procédures doit être flexible et ses éventuelles révisions doivent émaner du constat de l'ensemble du personnel.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude nous a conduit à aborder, dans une première phase les fondements théoriques et dans un second temps, la démarche globale de l'élaboration du manuel de procédures.

Les fondements théoriques nous ont permis de constater que tous les auteurs semblent être d'accord sur la nécessité du manuel de procédures. Les autorités de l'Union Monétaire Ouest Africaine ont vite senti l'importance des procédures et en ont fait une obligation légale pour les entreprises. C'est ainsi que, l'article 69 du droit comptables invite les entreprises à déterminer les procédures nécessaires à la fiabilité du contrôle aussi bien interne qu'externe.

Cette démarche nous a conduit à analyser les risques économiques de la société, à présenter et diagnostiquer les procédures existantes et ensemble, avec le personnel relever les insuffisances constatées. Cette démarche entraîne l'adhésion du personnel au processus d'élaboration du manuel.

Aussi, il est utile de noter que cette étude, comme toute œuvre humaine ne peut être complète. Nous nous sommes surtout intéressés sur l'approche narrative des procédures pour une bonne compréhension. La présentation graphique (flow-chart) n'a pas été suffisamment abordée.

Mais seulement avant de clore définitivement cette étude, une question retient notre attention et mérite d'être posée : est ce que le manuel de procédures est suffisant pour sauvegarder le patrimoine de l'entreprise ?

En réponse à cette question, nous dirons qu'au-delà des procédures, les PME doivent avoir une politique de bonne gouvernance. La gouvernance de l'entreprise est d'autant plus importante que son absence peut menacer l'existence de la société. Si ENRON a fait faillite aux USA, est ce que c'est par manque de procédures ? Cette question doit interpeller tout dirigeant d'entreprise.

Ouvrages

1. Association Française des Trésoriers d'Entreprise (2003), *gestion de la trésorerie des PME-PMI*, AFTE, 81 p
2. BARRY Mamadou (2005), *Détournement, Fraudes et autres Malversations dans les Entreprises : Mécanisme et Moyens de Prévention et de Détection*, 116p.
3. COLLINS Lionel et VALIN Gérard, (1992) *Audit et Contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Edition DALLOZ
4. DESFOUR C. (1998), *Gestion commerciale*, Edition FOUCHER, 191 p.
5. HENRY Alain et MOMKAM-Dayerat (2001), *Rédiger les procédures guide pratique*, Edition d'organisation, 184 p.
6. JACQUES Ballivet et ALAIN Rossignol (1997), *Gestion Comptable : Enregistrer*, Edition Foucher, 191 p.
7. JEAN PIERRE Levené (1998), *Gestion comptable : Analyser*, EDITION FOUCHER, 191 p
8. JOHN Allan (1992), *Stock control Procedures*, NRTC, 55 p
9. MARIE Coly(1997), *code du travail*, Edition ENAS, 189 p
10. MARIE Coly(1997), *droit social en chiffre*, Edition ENAS, 191 p.
11. MERIEUX B. (1998), *Gestion commerciale : négociier*, Edition Foucher, 191 p
12. MOUILLESEAUX C. (1997), *Gestion économique : Piloter*, Edition FOUCHER, 191 p.
13. OHADA (2002), *Traités et Actes Uniformes Commentés : droit comptable dans les Etats de l'UEMOA*, Edition juriscope, 960 p.

14. WISDOM A Dozkoto (2001), *Office Practice and Procedures for Secretaries*, DOZKOTO Edition, 389 p.

Etudes

15. Cabinet CEFA, Niamey (2005), *Procédures Administratives et comptables du projet PAEFAN-Niger*, 47 p.
16. NOUHOU Tari, Expert comptable (1989), *Etude sur l'Elaboration d'un Système de Comptabilité Générale pour l'Hôpital National de NIAMEY*, 61 p.

Mémoires

17. OUEDRAGO Auguste (2004), *Dispositifs du contrôle interne dans le cadre de l'élaboration d'un manuel de procédures : cas de la société SOTRATOIRS*, CESAG (DESS Audit), 134 p.
18. MEITE Aminata (2005), *Elaboration d'un manuel de procédures : application au cycle achats/ fournisseurs de ESTI S.A*, CESAG (DESS Audit), 109 p.

Internet

19. La loi sur sécurité financière en France [en ligne] http://www.amf.france.org/documents/general/4746_1pdf (page consulté le 20 Novembre 2006).
20. Organisation administrative et comptable : procédures à l'usage du créateur[en ligne], <http://www.oec-paris.fr>, (page consulté le 18 Septembre 2006)
21. NETLOGIK-AFRIQUE. Site de société, [en ligne], <http://www.netlogik-afrik.net> (page consulté le 28 Juillet 2006)

22. Feu vert pour les affaires, site de Jeune Afrique, [en ligne], http://www.jeuneafrique.com/actualite_economie_afrique.asp?article=LIN09015feuverria0 (page consulté le 6 Décembre2006)

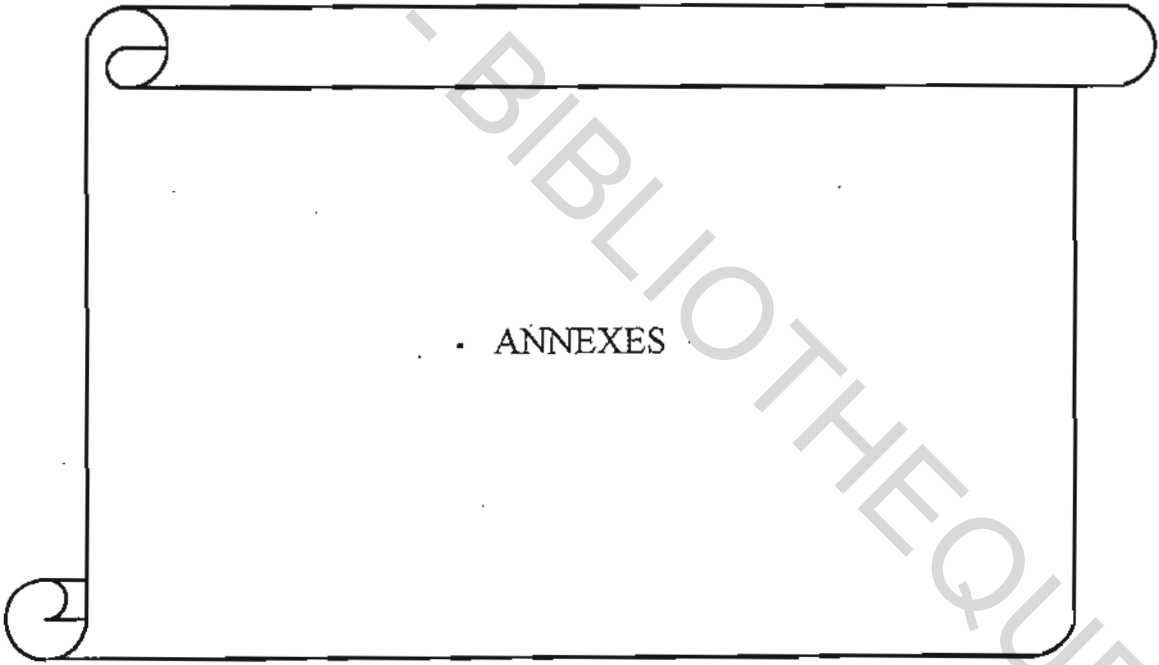
Articles

23. Etude du maître PAPA Sambaré Diop (2003), Annonces légales, *Le journal de l'économie*, 10^{ème} année N° 398 du Lundi 29 Décembre 2003, page 2.

Autres supports -cassettes audio-

24. JAMES K VAN Fleet (1990), *the 22Biggest Mistakes Manager Make and How to Correct*, PRENTICE HALL, INC, six cassettes recorder.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

ANNEXES 1 : MODELE DE FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL

PERIODE :

NOM ET PRENOMS :

FONCTION :

ANCIENNETE :

POSTE(S) OCCUPE(S) :

CRITERES D'EVALUATION	E	B	M	P
<p><u>I.- COMPORTEMENT SOCIAL</u></p> <p><u>CONTACT INTERPERSONNEL ET PROFESSIONNEL</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'intéressé démontre-t-il une attitude de collaboration :</p> <p>– avec ses collègues de travail</p> <p>– envers ses supérieurs</p> <p><u>RESPECT DE LA DISCIPLINE</u></p> <p><input type="checkbox"/> Apprécier son comportement vis-à-vis des règlements en vigueur au sein du SEN (ou du SER).</p> <p><u>ASSUIDITE ET PONCTUALITE</u></p> <p><input type="checkbox"/> Apprécier la présence effective et productive (rendement), la disponibilité au travail et éventuellement le taux d'absentéisme.</p> <p><input type="checkbox"/> Mettre l'accent sur les retards répétés pour cause de mauvaise foi évidente.</p>				

CRITERES D'EVALUATION	E	B	M	P
<p><u>II.- VALEUR PROFESSIONNELLE</u></p> <p><u>CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES, ET PRATIQUES</u></p> <p><input type="checkbox"/> L'individu maîtrise-t-il les connaissances spécifiques reliées à sa tâche ?</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer ses capacités à détecter les problèmes et à formuler des solutions pratiques.</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer ses capacités à comprendre et à assimiler rapidement les nouvelles instructions.</p> <p><u>RENDEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL</u></p> <p>Valeur du travail</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer son habileté à fournir un travail de qualité (soin, précision, fiabilité, rigueur).</p> <p><input type="checkbox"/> Exécute-t-il les directives (ordres) émises de manière satisfaisante ?</p> <p>Respect des échéanciers et des délais</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer la capacité de l'intéressé à accomplir le travail demandé dans les délais impartis.</p> <p>Expressions écrite et orale</p> <p><input type="checkbox"/> L'intéressé s'exprime-t-il bien clairement ?</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer sa faculté à faire comprendre ses idées.</p> <p>Persévérance et ténacité</p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer l'intéressé pour ses capacités à un travail soutenu, son aptitude à faire face efficacement à des situations exigeant des qualités de persévérance et de ténacité.</p>				

CRITERES D'EVALUATION	E	B	M	P
<p><u>III.- SENS DE RESPONSABILITE</u></p> <p><u>CONSCIENCE PROFESSIONNELLE</u></p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer le degré de conscience professionnelle dont il fait preuve dans l'accomplissement de son travail.</p> <p><u>ESPRIT D'INITIATIVE</u></p> <p><input type="checkbox"/> Evaluer l'état d'esprit constructif de l'intéressé, son sens de l'initiative, le degré de confiance en soi.</p> <p><u>MOTIVATION ET ENTHOUSIASME</u></p> <p><input type="checkbox"/> Apprécier l'intérêt et l'enthousiasme manifestés par l'individu au travail.</p>				
<p>IV.- Indiquer toute amélioration apportée aux points faibles discutés lors de la dernière évaluation</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p><u>V.- RECOMMANDATIONS GENERALES</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p><u>VI.- REMARQUES DE L'INTERESSE</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p><u>VII.- COMMENTAIRES DU DIRECTEUR EXECUTIF (NATIONAL ou REGIONAL)</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

J'ai pris connaissance de l'évaluation ci-dessus.
(date et signature de l'évalué)

Date et signature de l'évaluateur

Date et signature du Directeur

Note obtenue /20

Remarque :

La note obtenue sur 20 est le total des points attribués aux 16 sous-critères spécifiés dans la fiche d'évaluation. Ces points sont calculés sur la base des pondérations suivantes :

- ♣ E (Excellent) = 1,250 points
- ♣ B (Bon) = 0,875 point
- ♣ M (Moyen) = 0,625 point
- ♣ F (Faible) = 0,450 point

ANNEXES 3 : ETAT DE LA CAISSE.

ETAT DE LA CAISSE A LA DATE DU MOIS DE.....		
Quantité-billets, pièces-	Valeur	Total
	10 000	
	5 000	
	2 000	
	1 000	
	500	
	200	
	100	
	50	
	25	
	10	
	5	
Solde réel (1)		
Solde théorique (2)		
Ecart (1) -(2)		
Arrêté le présent point de caisse à la somme de:		
<u>SAIBOU adamou</u>		<u>Stéphane MARGERIT</u>

ANNEXE 6: PIERCE DE CAISSE

Pièce de caisse n°

Date / / 2006

BENEFICIAIRE	LIBELLE	MONTANT

Bénéficiaire

Responsable

Traitement comptable

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

Assistante

**ANNEXE 7 : GUIDE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIETE : RISQUE
ECONOMIQUE**

Structure organisationnelle : adaptée ? cohérente ? Efficace ?

Dirigeant : compétent ? sérieux ? Dynamique ? Problème de succession ? Problème sociaux ?

Capital : répartition ? Actionnaire responsable ? Mésentente ? Minorité de blocage ?
Appartenance à un groupe familial ou international ?

Forme juridique : sûre ? Peu sûre ? (société civile, SA, SARL

Produit : Qualité ? Contraintes d'exploitation ? Périssable ? Large marché ? Exploitable ?
Saisonnier ?

Marchés : Porteurs ? Concurrentiels ? Risque client ? Bonne dimension ? Risque pays ?
Perspectives ?

Structure de production : Adaptable ? Rigide ? Moyens humain lourds ? Les immobilisations
lourdes ?

Croissance à long terme : Projet d'entreprise ? Perspectives d'avenir optimistes ? Stratégies ?

Source : extrait du codex de M. SEGA Baldé, Directeur de l'Institut Banque et Finance au
CESAG

ANNEXE N° 8 : GUIDE DE FORMALISATION DES FICHES DE POSTES

Nom et prénom :

Fonction:

Service :

I- RELATIONS INTERPERSONNELLES

Qui est votre chef hiérarchique ?

.....

Quelles sont vos liaisons fonctionnelles ?

.....

.....

.....

Qui sont vos subordonnés ?

.....

.....

.....

Avez des liaisons de collaboration permanente ?

.....

.....

.....

Quelles sont vos liaisons extérieures ?

.....

.....

.....

.....

II- RESUME DES TACHES

ANNEXE 9 : ANALYSE DES POSTES

Nom

Prénom.....

Fonction.....

Service.....

I-LES ACTIVITES ET RESPONSABILITES

Quelles sont vos activités et responsabilités principales ?

.....

.....

.....

Accordez approximativement, une valeur en temps réel à chaque domaine d'activités retenues.

.....

.....

.....

Quels documents

Contrôlez-vous ?

.....

.....

.....

Remplissez-vous ?

.....

.....

.....

D'où viennent-ils ?

.....

.....

Où vont-ils ?

.....

.....

A quoi servent-ils ?

.....

.....

Intervention extérieure

Déplacez-vous régulièrement à l'extérieur de la société ?

Oui Non

Combien de fois ?

.....

Durée du déplacement

.....

Le temps alloué pour l'intervention chez le client en maintenance informatique est-il suffisant pour exécuter toutes les tâches ?

Oui Non

Sinon comment procédez-vous ?

.....

.....

Est-il nécessaire de mentionner les tâches non exécutées sur la fiche d'intervention ?

Oui Non

Si oui, quelle est l'importance de cette pratique ?

.....

.....

Progiciel

Avez-vous un compte d'accès au progiciel ?

Oui Non

• L'utilisez-vous ?

Oui Non

• Pour quelle utilisation ?

Fiche d'intervention Agenda partagé

Autres à préciser.....

.....

• Sinon pourquoi?

.....

.....

.....

Contraintes du métier

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

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

Pensez vous que l'on puisse les remédier ?

.....

Comment ?

.....

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

Oui Non

Si oui, citez ces personnes et les travaux ?

.....
.....

Parmi les travaux que vous exécutez, quels sont, selon vous, ceux qu'il serait préférable de faire par d'autres ?

.....
.....

Parmi les travaux exécutés par d'autres, quels sont, selon vous, ceux qu'il serait préférable de vous faire exécuter ?

.....
.....

Quels sont les travaux qui paraissent inutiles ?

.....
.....

Pourquoi ?

.....
.....

Quels travaux préférez-vous exécuter ?

.....
.....

Souhaitez-vous bénéficier d'une formation complémentaire ?

Si oui, dans quels domaines ?

.....

Informations complémentaires

Pensez vous que l'on puisse améliorer sensiblement la rentabilité ou la productivité de votre service ?

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

Si oui, comment ?

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

Lorsque vous avez pris fonction, vous a – t-on remis une définition de poste ?

Oui Non

Quelles autres informations pouvez-vous rajouter à ce questionnaire ?

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



ANNEXE 10: GUIDE POUR LA FORMULATION DES RECOMMANDATION

1 FICHE DE POSTE

1.1 ASSISTANT DE DIRECTION

1. gère la petite caisse et assure la fonction comptable d'établissement des journaux de caisse, de banque, l'état mensuel de la caisse et la réconciliation bancaire ;
2. enregistre, classe les pièces comptables, réceptionne et expédie le courrier.

Or les principes de contrôle interne exigent la séparation de quatre fonction de l'entreprise .Force est de constater que les fonctions de conservation du patrimoine (gestion de la caisse, banques, des stocks) est celle relative à la comptabilisation sont assurées par l'assistant de direction.

QUESTIONS

Comment entendez-vous pallier cette insuffisance ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....

1.2 LES AGENTS COMMERCIAUX

Les agents commerciaux assurent les fonctions opérationnelles et financières.

QUESTION

Comment penseriez-vous relever cette insuffisance?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

QUESTION

Que penseriez-vous si le client effectue le règlement par virement bancaire via le compte de NETLOGIK ouvert à la BOA et qu'il remette la copie de l'ordre de virement à l'agent commercial?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

1.3 LES AGENTS TECHNIQUES

Les agents techniques interviennent dans tous les domaines d'intervention de la société or la stratégie de toute PME est le choix d'une niche pour mieux se spécialiser.

QUESTION

Comment compteriez-vous pallier cette insuffisance ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

2 GESTION DES ACHATS

L'achat fréquent de matériels informatiques via le marché de SANDAGA mérite une attention particulière. Un seul agent peut assurer les fonctions d'achat et de réception des marchandises.

QUESTION

Comment comptez-vous relever cette insuffisance du contrôle interne ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

QUESTION

Que penseriez vous, si en début de chaque année NETLOGIK choisit ses fournisseurs sur la base du rapport qualité/ prix ?

- 1.....
- 2.....

QUESTION

Que pensez-vous, si au moment de l'expression du besoin, on contacte le fournisseur agréé par téléphone pour lui indiquer la nature des marchandises à commander et qu'il les livre au siège de NETLOGIK accompagné de la facture définitive et du bon de livraison ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

3 LA GESTION DE LA TRESORERIE

La procédure actuelle ne donne aucune indication concernant :

- ❖ le montant plafond de la caisse ;
- ❖ son seuil de réapprovisionnement ;
- ❖ le montant limite de la dépense autorisée à régler par caisse.

QUESTION

Pouvez-vous nous indiquer le montant plafond de votre caisse ?

.....

QUESTION

A quel seuil faudra t il réapprovisionner la caisse ?

.....

QUESTION

Quel est le montant limite des dépenses autorisées par la caisse ?

.....

4 GESTION COMMERCIALE

Le décalage entre le délai de règlement et créance client est celui de paiement des dettes fournisseurs créent le plus souvent un problème de trésorerie

QUESTION

Comment compteriez-vous relever cette incompatibilité ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

5 LA GESTION DU COURRIER

La gestion du courrier nous a permis de décrire la procédure de réception et d'envoi des courriers et des fax.

Il convient signaler que le double ou la photocopie de l'original du courrier départ n'est pas toujours classé dans le dossier du tiers intéressé : client, fournisseur, salarié etc.

Aussi la procédure de gestion du courrier ne mentionne pas le cas exceptionnel d'absence et d'indisponibilité du Directeur Général.

QUESTION

Comment compteriez-vous relever ces insuffisances ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

6 LA GESTION DU PERSONNEL

La gestion du personnel va de l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise à son départ définitif.

QUESTION

Quels sont les documents dont la tenue est rendue obligatoire par le législateur ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

QUESTION

Quand compteriez-vous les mettre en place ?

- 1.....
- 2.....

7 LA GESTION DES STOCKS

Les fiche de stock ne sont pas tenues, les inventaires physiques ne sont pas fréquents et les nouvelles acquisitions ne sont codifiées.

QUESTION

Penseriez vous qu'en dehors de la gestion informatique des stocks, il ne serait pas indispensable de tenir des fiches de stocks ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

8 LA GESTION DES IMMOBILISATIONS

Nous avons constaté à NETLOGIK que les supports d'enregistrement extracomptables des immobilisations (Les fiches, Les fichiers, Les carnets et registres d'inventaires) sont inexistant.

Question

Pouvez-vous nous dire les risques que court une entreprise qui ne codifie pas ses immobilisations ?

- 1.....
- 2.....

Question

Comment compteriez-vous relever cette insuffisance ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

9 LA COMPTABILISATION

L'imputation des pièces comptables n'est pas immédiate. Le retard dans l'enregistrement des opérations peut engendre le risque de pertes de pièces justificatives voire même une duplication de l'opération.

QUESTION

Selon vous, comment remédier au problème dû au retard constaté dans l'enregistrement des opérations ?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LA LISTE DES ANNEXES	v
FIGURES ET TABLEAUX	vi
INTRODUCTION GENERALE:	1
CONTEXTE GENERALE	2
PROBLEMATIQUE.....	3
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	5
INTERETS DE L'ETUDE	5
METHODOLOGIE DE RECHERCHE	6
PLAN DE L'ETUDE.....	6
PREMIERE PARTIE: LE MANUEL DE PROCEDURES : SON INTERET ET SA	
DEMARCHE	7
CHAPITRE I: LE MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIF ,	
COMPTABLE ET FINANCIER.....	8
SECTION 1: LA DEFINITION DES CONCEPTS ET L'IMPORTANCE DU MANUEL	
DES PROCEDURES	9
1.1) Définitions	9
1.2 Intérêts du manuel des procédures.....	10
SECTION 2 : LA PRESENTATION ET LA STRUCTURATION DU MANUEL.....	11
2.1 La présentation du manuel	11

2.1.1 L'approche narrative du manuel	11
2.1.2 L'approche graphique (flow-chart).....	11
2.1.3 La forme du manuel des procédures	11
2.2 La structuration du manuel des procédures	12
2.2.1 Les généralités	12
2.2.2 Les fiches de procédures.....	12
2.2.3 Les annexes	13
CONCLUSION	13
CHAPITRE II: LA DEMARCHE POUR L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES.....	14
SECTION 1 :LES DISPOSITIFS DU CONTROLE INERNE	14
1.1 La séparation des fonctions.....	15
1.2 La définition des fonctions.....	15
1.3 Enregistrement des opérations	16
1.4 La protection matérielles et juridiques.....	16
SECTION 2 : LA DEMARCHE GLOBALE POUR L'ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES.....	16
2.1 La connaissance de l'entreprise	17
2.2 Le découpage de l'entreprise par cycles	17
2.3 La description et l'analyse des procédures	19
2.4 L'amélioration des procédures.....	19
CONCLUSION	19
DEUXIEME PARTIE: LA FORMALISATION DES PROCEDURES A NETLOGIK- AFRIQUE	20
CHAPITRE I:LA PRESENTATION DE NETLOGIK-AFRIQUE	21
SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE.....	22
1.1 L'Organigramme générale.....	22

1.2 Les dirigeants	23
1.3 Le capital social et régime juridique	23
SECTION 2 : SERVICES OFFERTS ET CROISSANCE A LONG TERME.....	
2.1 Les services offerts	23
2.1.1 Le wifi	24
2.1.2 L' Intranet et l'Extranet	24
2.1.3 Maintenance informatique	24
2.2 Les marchés	24
2.3 La structure de production	25
2.4 Croissance a long terme	25
Conclusion	25
CHAPITRE II: LADESCRIPTION ET L'ANALYSE DES PROCEDURES EXISTANTES	
SECTION 1:LES FICHES DE FONCTIONS.....	
1.1 La présentation des fiches de fonctions	27
1.1.1 Directeur Général	28
1.1.2 Assistant de Direction	29
1.1.3 Directeur Commercial.....	30
1.1.4 Directeur Technique.....	31
1.1.5 Technicien Supérieur en Informatique et Réseau	32
1.1.6 Les agents commerciaux.....	33
1.2 Analyse des fiches de postes.....	34
SECTION 2 : LES PROCEDURES GENERALES ET RECOMMANDATIONS.....	
2.1 Les procédures générales	35
2.1.1 Cycle- courrier	35
2.1.2 La gestion du personnel	39
2.1.3 La gestion de la trésorerie	40
2.1.5 La gestion des achats	46
2.1.6 La gestion des stocks	52

2.1.7 La gestion des immobilisations.....	46
2.2 Analyse des procédures générales	47
2.3 Les Recommandations.....	48
CONCLUSION.....	52
CONCLUSION GENERALE.....	53
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	55
TABLES DES MATIERES	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE