



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Audit et Contrôle de Gestion

(MBA-ACG)

**Promotion 26
(2014-2015)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Elaboration du manuel de procédures
administratives, financières et comptables d'une
association : Cas de l'AJDEC/PA au Sénégal**

Présenté par :

Sidnonma Carine Gisèle KABORE

Encadré par :

**M. Gildas MOUKPE
Professeur associé au CESAG**

Novembre 2015

Dédicace

Je dédie ce document à mes parents qui n'ont ménagé aucun effort pour me soutenir. Que le Seigneur leur donne longue vie afin qu'ils puissent goûter aux fruits mûrs de la graine qu'ils ont semée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements vont à l'endroit de:

- monsieur Mamadou N'Diaye, secrétaire exécutif de l'ONG INTERMONDES, de nous avoir permis de réaliser notre stage au sein de l'association AJDEC/PA ;
- monsieur Khalifa GUYE, président de l'AJDEC/PA et aux différents membres pour leur disponibilité et leur parfaite collaboration pour la réussite de notre mission ;
- monsieur Gildas MOUKPE, directeur de ce mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations, pour ses différentes orientations et pour sa contribution directe à la rédaction de ce document ;
- monsieur Abou WELE, pour son soutien et son accompagnement pour la réussite de notre mission ;
- monsieur Moussa YAZI, directeur de la formation, pour les efforts qu'il n'a cessé de fournir afin de nous donner une bonne formation.

Nous ne saurions terminer sans remercier:

- monsieur le Directeur Général du CESAG, le personnel du département CESAG Executive Education (CEE) ; le personnel de la bibliothèque et tout le corps professoral du CESAG pour la rigueur dans le travail et la qualité de la formation reçue ;
- tous les étudiants, stagiaires et managers du CESAG, en particulier ceux de MBA ACG pour les échanges d'idées et encouragements ;
- la famille ROAMBA pour leur hospitalité, toute ma famille, mes amis, pour leur soutien et encouragements ;
- tous ceux que nous portons dans notre cœur et que leurs noms n'ont pas pu être cités pour faute de lignes, qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Liste des sigles et abréviations

AG	Assemblée Générale
AJDEC/PA	Association des Jeunes pour le Développement Communautaire des Parcelles Assainies
BAI	Bon d'Achat Interne
BC	Bon de Commande
BE	Bon d'Entrée
BL	Bon de Livraison
BR	Bon de Réception
BS	Bon de Sortie
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion
CIR	Commandes en Instance de Réception
CMS	Crédit Mutuel de Santé
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
DA	Demande d'Achat
FAP	Facture à Payer
FAR-CS	Facture à Recevoir - Commande de Stock
FRS	Fiche de Régularisation des Stocks
HT	Hors Taxe
IST	Infection Sexuellement Transmissible
OCB	Organisation Communautaire de Base
OECCA	Ordre des Experts Comptables Français
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNT	Programme National de lutte contre la Tuberculose
SG	Secrétaire Général
SIDA	Syndrome Immuno-Déficience Acquise
TDR	Termes de Référence
TTC	Toutes Taxes Comprises

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: ANALYSE DES RISQUES DU SYSTEME	33
Tableau 2 : CYCLE « ACHAT ET APPROVISIONNEMENT »	38
Tableau 3: CYCLE «ADMISSION DES ADHERENTS ».....	46
Tableau 4 : CYCLE « GESTION DES STOCKS »	49
Tableau 5 : CYCLE « RESSOURCES HUMAINES ».....	54
Tableau 6 : CYCLE « COMPTABILITE ».....	56
Tableau 7 : CYCLE « TRESORERIE »	59
Tableau 8 : CYCLE « BUDGETAIRE »	65

Liste des figures

Figure 1: MODELE D'ANALYSE.....	25
Figure 2: ORGANIGRAMME.....	36

Liste des annexes

Annexe 1 : APPROVISIONNEMENT.....	74
Annexe 2 : STOCKS.....	75
Annexe 3 : COMPTABILITE	76
Annexe 4 : BUDGET PREVISIONNEL	77
Annexe 5 : BON DE COMMANDE	78
Annexe 6 : CAISSE DEPENSE	79
Annexe 7 : INVENTAIRE PHYSIQUE DE CAISSE.....	80
Annexe 8 : ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE.....	81
Annexe 9 : FICHE DE STOCK.....	82
Annexe 10 : JOURNAL	83
Annexe 11 : BILAN	84
Annexe 12 : COMPTE DE RESULTAT.....	85

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	5
LES FONDEMENTS THEORIQUES DU MANUEL DE PROCEDURES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1: LE MANUEL DE PROCEDURES ET LE CONTROLE INTERNE	7
Section 1 : La place du contrôle interne dans le fonctionnement d'une Institution	7
Section 2 : Les procédures de gestion comme support du contrôle interne d'une institution	11
Section 3 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures	16
CHAPITRE 2: PRESENTATION DE L'AJDEC/PA ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	21
Section 1 : Présentation de l'AJDEC/PA.....	21
Section 2 : Méthodologie de l'étude	24
DEUXIEME PARTIE :	27
CONCEPTION DES PROCEDURES DE L'ASSOCIATION	27
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DES PROCEDURES ACTUELLES ET DIAGNOSTIC	29
Section 1 : Présentation et analyse des procédures actuelles de l'Association	29
Section 2 : Elaboration de la cartographie des procédures	31
CHAPITRE 4 : CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES	34
Section 1 : Les conditions de mise en œuvre de l'outil	34
Section 2 : Les procédures administratives, comptables et financières de l'AJDEC/PA	37
Conclusion de la deuxième partie	67
CONCLUSION GENERALE	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES.....	73
Table des matières	86

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Face aux mutations économiques et financières, l'ensemble des dirigeants de nos structures tentent d'inclure dans leur gestion quotidienne la maîtrise des risques. Le Sénégal a réalisé des progrès avec des taux de croissance économique proches de ceux de la croissance démographique depuis plus de cinq décennies. Ces contre - performances n'ont pas permis une réduction durable de la pauvreté. Dans l'ensemble, la baisse de l'incidence de la pauvreté s'est avérée particulièrement faible en milieu rural. C'est ainsi que les Organisations Non Gouvernementales (ONG) travaillent avec certains organismes de base pour permettre de pallier la vie précaire de leurs membres. Du point de vue de la réglementation, toute association dotée d'un intérêt jugé d'ordre général doit être soumise au contrôle administratif le plus strict pour sa pérennité mais les associations locales sont non astreintes aux outils de gestions.

L'Association des jeunes pour le développement communautaire des Parcelles Assainies (AJDEC/PA) est une association qui exerce dans le domaine de l'environnement, de la santé et du social. C'est une association sénégalaise partenaire d'INTER-MONDES.

En effet, elle rencontre des difficultés pour la recherche de financement avec les nouveaux partenaires, pour l'adaptation des nouveaux membres et pour le suivi de ses activités. Ces difficultés affectent l'association dans le cadre de sa gestion quotidienne compromettant l'atteinte des objectifs de son contrôle interne à savoir : la maîtrise des risques; la sauvegarde et la protection du patrimoine; la réalisation et l'optimisation des opérations; le respect des lois, des règlements et des directives ; l'amélioration de la qualité des systèmes d'information.

Cependant l'absence d'un dispositif de contrôle interne efficace implique des zones d'ombre dans l'affectation des différentes tâches, une mauvaise gestion des ressources, des difficultés dans la traçabilité de l'information comptable et financière et l'absence de référence pour l'audit des comptes. Ce qui expose l'institution à de nombreux risques allant jusqu'à la disparition.

Face au défi de l'optimisation des ressources y compris la gestion du temps, diverses solutions sont envisageables afin de parvenir à un environnement de contrôle interne efficace. Il s'agit notamment de l'élaboration de la cartographie des risques de l'AJDEC/PA, de la formation du personnel et de l'adaptation d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables aux spécificités de l'AJDEC/PA.

Parmi ces solutions possibles et au vu de l'urgence des dysfonctionnements, l'identification des processus fonctionnels et leurs formalisations à travers un manuel de procédure en

s'appuyant sur les spécificités de l'AJDEC/PA garantiront une fiabilité des décisions et des pratiques de l'Association. Au-delà de cette fiabilité, l'existence d'un manuel de procédures permettra aux agents de gagner en temps puis de maîtriser les activités et leurs processus. Il s'agira dans le cadre de ce manuel de procédure d'indiquer le circuit de traitement des opérations spécifiant les tâches à faire, les niveaux de responsabilités, les différentes étapes de traitement, les lieux de réalisation et les modes d'exécution.

Bien que la solution soit retenue, une question reste en suspens : « **Comment concevoir une procédure pertinente et fiable ?** ». Pour y arriver, il convient de s'interroger sur le rôle des procédures dans le fonctionnement d'une institution ; sur les activités et les logiques de leurs exécutions; sur les différents cheminements qu'emprunte une activité. Puis les acteurs intervenants dans le cycle de déroulement de l'activité. Telles sont les questions spécifiques auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses tout au long de ce travail.

Notre objectif principal dans cette institution est de contribuer à assurer le bon fonctionnement de l'AJDEC/PA par la mise en place d'un manuel de procédures. Pour atteindre notre objectif nous articulerons nos objectifs spécifiques de la manière suivante :

- faire l'état des lieux du fonctionnement actuel de l'association ;
- définir l'organigramme et identifier les activités menées par l'association ;
- identifier les acteurs intervenants dans la réalisation de chaque activité de l'association ;
- identifier les processus de réalisation de chaque activité ;
- formaliser l'agencement de chaque processus.

Notre étude présente un intérêt capital à divers niveaux. **Pour l'étudiant lui-même**, ce mémoire est l'occasion de mettre en pratique, les outils et techniques apprises pour une structuration d'un système de contrôle interne performant aux services des organisations puis d'apprendre le savoir-être nécessaire pour l'exercice du métier d'auditeur et du contrôleur de gestion.

Pour l'association AJDEC/PA, elle pourra percevoir l'ampleur des problèmes de gestion existants, bénéficier de changements professionnels possibles si les recommandations mises à leur disposition sont mises en application.

En ce qui concerne **le CESAG**, notre étude fera l'objet d'une contribution à l'accroissement de la connaissance sur la pratique professionnelle relevant du métier de l'Audit.

La méthodologie utilisée pour la collecte des informations pour l'élaboration du manuel de procédures administratives, financières et comptables repose sur huit (08) points :

- Une analyse documentaire appelée revue de littérature comprenant des documents académiques ;
- Programme de travail et prise de connaissance ;
- Evaluation des procédures actuelles ;
- Analyse des risques ;
- Conception du manuel de procédures ;
- Rédaction des procédures ;
- Validation des procédures et du manuel ;
- Diffusion du manuel, formation et rapport.

Notre travail s'articulera en deux (02) parties : une partie théorique et une partie pratique.

La partie théorique comportera les fondements théoriques du manuel de procédures et du contrôle interne au premier chapitre, au deuxième chapitre, on aura la présentation de l'association et la méthodologie. Le cadre pratique comportera au troisième chapitre la description des procédures actuelles et leurs diagnostics, et enfin au quatrième chapitre, on aura la conception du manuel de procédures.

PREMIERE PARTIE :
**LES FONDEMENTS THEORIQUES DU MANUEL DE
PROCEDURES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Au regard des risques liés aux opérations et aux finances, les dirigeants de nos organisations tentent d'inclure dans leur gestion quotidienne la formalisation de leurs procédures. De plus en plus, les partenaires techniques et financiers exigent des entités responsables de la gestion de projets et programmes de développement, la possession d'un manuel de procédures dans leurs conventions.

De nos jours, cette formalisation devient une nécessité en ce sens que le manuel de procédures est un élément capital pour assurer le bon fonctionnement de la structure. En effet, il contribue à la réalisation et l'optimisation des opérations, la maîtrise des risques, l'amélioration de la qualité des systèmes d'informations, la sauvegarde et la protection du patrimoine. En outre, il a pour objectif de fournir un cadre formel d'exécution de l'ensemble des opérations, de garantir un contrôle interne fiable et d'accroître la productivité du personnel.

Cependant, avant d'entamer la formalisation des procédures, une bonne connaissance de l'environnement interne de la structure pour l'identification des risques potentiels est nécessaire.

Dans cette partie, les différents chapitres retenus sont le premier chapitre, consacré aux fondements théoriques du manuel de procédures et du contrôle interne. Et le second chapitre, consacré à l'objet de la présentation de l'AJDEC/PA et la méthodologie utilisée dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédures de l'AJDEC/PA.

CHAPITRE 1: LE MANUEL DE PROCEDURES ET LE CONTROLE INTERNE

Le monde est en perpétuel changement et il en est de même des normes, des principes et bonnes pratiques de gestion qui subissent au jour le jour des évolutions. En effet le manuel de procédures est devenu de plus en plus important dans la gestion quotidienne des entreprises dans l'optique d'assurer leurs pérennités.

Nous ne saurions parler du manuel des procédures, sans appréhender l'importance du contrôle interne. C'est en ce sens que Thomas DAVENPORT (2000 : 373) affirme que : « les sociétés qui réussiront ne sont pas celles qui auront la meilleure technologie (parce que celle-ci sera largement disponible), mais celles qui seront expertes dans le changement interne ».

Dans ce chapitre, trois (03) principaux aspects seront mis en évidence : la place du contrôle interne dans le fonctionnement d'une institution, les procédures de gestion comme support du contrôle interne et la démarche d'élaboration des procédures.

Section 1 : La place du contrôle interne dans le fonctionnement d'une Institution

Le contrôle interne est un dispositif très important pour les entreprises, pour leur management et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

2.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le COSO (Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) définit le contrôle interne comme étant : « un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la maîtrise des risques, la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français (OECCA) en 1977 : « le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'Organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

En outre selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne en 1978 : « le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

Au regard de toutes ces différentes définitions, et à la lumière des associations, il convient de retenir que le Contrôle Interne est l'ensemble des méthodes et procédures mise en œuvre par les hauts responsables pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés lors de l'Assemblée Générale de ses membres. En effet, ces méthodes et procédures sont mise en place pour organiser les activités, sauvegarder le patrimoine et détecter les éventuelles erreurs ou fraudes qui peuvent survenir lors des enregistrements comptables et du reporting financier.

L'objectif général du contrôle interne est de construire et conserver une image favorable au sein de l'institut et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements.

De cet objectif général découle des objectifs spécifiques qui sont entre autres :

- la maîtrise des risques;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la qualité de l'information, dont la fiabilité des informations financières ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations, l'amélioration des performances ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi que l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures.

2.2. Le périmètre du contrôle interne

Il appartient à chaque structure de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. En ce qui concerne les associations composées de plusieurs démembrements, la coordination doit mettre en place un système de contrôle interne efficace adapté à leurs caractéristiques propres, aux relations entre la coordination et les différentes sections ou conventions.

2.3. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs.

2.3.1 Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Il exerce une surveillance attentive et régulière du dispositif du contrôle interne. Pour Mohamed HAMZAoui (2006 : 109), ce niveau d'implication du conseil administrative varie d'une structure à une autre. Il appartient à la Direction Générale de rendre compte au conseil ou à son Comité d'audit les caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne.

2.3.2 La coordination Générale

Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'association. Ainsi, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

2.3.3 Le service d'Audit Interne

Le service d'audit interne s'il existe à la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Coordination Générale et selon les différentes modalités imposées aux structures, il peut rendre compte aux organes sociaux ou à la tutelle, les principaux résultats de la surveillance exercée.

2.3.4 Le personnel

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et les informations nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

2.4. Procédures et contrôle interne

Le contrôle interne, nécessite de mettre en place des procédures qui respectent l'ensemble de ses objectifs tout en améliorant l'efficacité de l'institut. En effet, selon Armand DAYAN (2004 : 926) il repose sur neuf (09) principes.

2.4.1 Le principe d'organisation

Ce principe stipule que le manuel de procédures décrit les opérations afin de permettre à chaque agent de savoir ce qu'il doit faire et à quel moment il doit le faire. Aussi ce principe soutient que l'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée (organigramme clair, fiches de postes) et doit comporter une séparation des fonctions.

2.4.2 Le principe d'intégration

Le contrôle interne est inhérent à la structure de l'entité. Pour être particulièrement efficace, les procédures de contrôle interne doivent être intégrées (et non rajoutées) à l'infrastructure et faire partie de la culture de l'entité. Le contrôle interne ne constitue pas un surcoût.

Ce principe est lié à celui de l'auto - contrôle qui est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

2.4.3 Le principe de permanence

En matière de contrôle interne, la permanence concerne les procédures qui doivent être constantes. Cependant, il est fait parfois obligation de changer de procédures lorsque cela est justifié (cas de défaillance ou de changement de l'environnement par exemple).

2.4.4 Le principe d'universalité

Il concerne le champ d'action du contrôle interne. Le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entité, en tout temps et en tout lieu c'est-à-dire qu'il ne doit pas exclure de personnes, ni tenir de secteur en dehors du système. Toutes les fonctions de l'entreprise, qu'elles que soient les personnes qui les remplissent sont soumises aux règles de contrôle interne. Ainsi il s'agit de s'assurer que toutes les personnes se conforment aux procédures et aussi que toutes ces procédures sont respectées en tout lieu et en tout temps.

2.4.5 Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'organisation. Cela suppose l'existence d'un système de contrôle interne bien structuré. En effet, il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes informatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles.

Par exemple : la suppression d'une écriture passée ou le défaut de reconstitution d'information traitée en informatique.

2.4.6 Le principe d'information

La qualité de l'information fait partie des objectifs de contrôle interne. Ce principe commande que la direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter convenablement l'entité. En effet l'information doit être fiable et vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

2.4.7 Le principe d'harmonie ou d'adéquation

C'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entité et de son environnement. Les procédures doivent être adaptées à l'entité et non à l'Homme : les Hommes passent, mais les fonctions restent.

2.4.8 Le principe de prévision

Il s'agit ici de la Planification. C'est une approche volontariste du changement plutôt que déterministe.

2.4.9 La qualité du personnel

La qualité du personnel ne fragilise pas l'application des procédures. C'est pourquoi la culture de l'entité doit être basée sur la Compétence et la bonne moralité.

Section 2 : Les procédures de gestion comme support du contrôle interne d'une institution

Le contrôle interne nécessite de mettre en place des procédures qui respectent l'ensemble des objectifs tout en améliorant l'efficacité de l'entreprise.

2.1. Généralités sur les procédures

La nécessité de formaliser les procédures d'une association n'est plus à démontrer. En effet, les organisations sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être impérativement respectées de crainte que son fonctionnement normal ne soit désarticulé. Il constitue un document de référence pour ce qui concerne le passé mais un bon repère pour le traitement des opérations.

Avant de définir le manuel de procédure, il est important de définir une procédure.

2.1.1. Définition d'une procédure

Selon le dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008 : 1186), « une procédure est la manière de procéder, la marche à suivre pour obtenir un résultat ».

C'est dans le même sens que Alain HENRY & Ignace MOKAM-DAVERAT (2001 : 16) définissent la procédure comme étant : « un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. Chaque procédure est donc une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous ensemble ».

De part cette définition, il apparaît explicitement que les collaborateurs extérieurs ne sont concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre du manuel de procédures.

La procédure s'inscrit dans un ensemble décroissant et concordant qui peut se schématiser comme suit : mission, processus, procédures et tâches.

- La mission : elle est globale et correspond à la fonction, au mandat d'une organisation (entreprise, administration). Elle nécessite un nombre important d'intervenants ;
- Le processus : c'est un enchaînement logique de procédures qui consiste à la réalisation d'actions complexes nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs, éventuellement en plusieurs endroits ;
- Les procédures : elles sont ordinaires, périodiques et/ou d'urgences. En effet toutes les trois (03) situations doivent être décrites et en principe la dernière pour éviter des paniques en situation désagréable ou imprévisible ;
- Les tâches : elles constituent les plus petits démembrements des procédures, elles sont réalisées par une même personne.

2.1.2. Définition du manuel de procédures

Selon Mikaël OUANICHE (2009 : 132), « le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

Le manuel de procédures s'adresse à tous les membres de l'organisation et pour chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations devant permettre de garantir la sécurité des actifs, de respecter les lois et réglementations en vigueur et de fiabiliser les informations comptables et financières.

En définitive, le manuel de procédures constitue un excellent et indispensable instrument de travail dont les responsables de la structure doivent se servir pour asseoir une gestion transparente et assurer la pérennité de leur institution.

Dans cette perspective, il faut qu'il soit quotidiennement mis à jour pour prendre en compte les changements organisationnels, règlementaires ou technologiques.

3.1.2. Utilité du manuel de procédures

Pour le personnel, le manuel de procédures permet aux agents nouveaux comme anciens la maîtrise de leur métier. Il permet également à chaque agent de s'autocontrôler sans crainte de se dévaloriser aux yeux des autres agents. Il sert ainsi d'aide-mémoire.

En ce qui concerne la structure, pour HENRY & al. (2001 : 37) « les procédures dressent la liste des actions, qui, à la suite d'un événement donné, permettent d'aboutir au résultat escompté. Elles sont un moyen de divulguer sous forme de documents accessibles à tous, les méthodes préconisées dans l'entreprise et de faire connaître les conséquences d'erreurs éventuelles. Elles servent à raconter le fonctionnement de l'organisation ».

En outre, le manuel de procédures permet aux différents acteurs l'identification des menaces, la définition hiérarchique des risques identifiés, le traitement des risques et la mise en adéquation de la responsabilité des intervenants. Il permet aussi de déterminer pour chaque supérieur hiérarchique la manière dont il pilotera ses activités et les dispositions à prendre pour l'obtention d'un risque résiduel.

2.2. Processus fonctionnels

Les différentes fonctions dans une association se déclinent de la façon suivante :

2.2.1. La gestion des adhérents

L'adhésion d'un nouveau membre résulte de sa déclaration d'attachement à un projet commun (contrat social) porté par l'association existante.

Les statuts d'une association peuvent prévoir des conditions spécifiques à l'adhésion de nouveaux membres. Cependant lorsque les dispositions statutaires ne prévoient aucune condition, il n'est pas possible d'interdire l'adhésion d'une personne. Si celui-ci est mineur, il doit néanmoins obtenir l'autorisation de son représentant légal.

Les conditions d'adhésion sont déterminées librement mais ne peuvent pas reposer sur des critères discriminatoires tels que : le sexe, les origines, le handicap.

L'adhésion à une association se fait sur simple demande. Elle prend notamment la forme d'une carte de membre ou d'un bulletin d'adhésion à remplir. Le futur adhérent doit pouvoir prendre connaissance des statuts et du règlement intérieur de l'association (si ce dernier existe) avant d'adhérer. Cette adhésion vaut pour la durée de l'association, mais le défaut de paiement de la cotisation mensuelle ou annuelle emporte la perte de la qualité de membre de l'association.

Du point de vue de l'association, il est conseillé d'enregistrer les inscriptions des membres dans un fichier.

2.2.2. La fonction achat

Elle procure à l'entreprise tous les biens et services nécessaires à son activité. Les achats se gèrent à partir de trois (03) critères :

- Qualité : satisfaire les besoins des consommateurs et pérenniser l'achat ;
- Coût : avoir le meilleur rapport Qualité/Prix ;
- Délais : maîtriser les délais de livraison et d'intervention.

Le processus d'achat se résume de la manière suivante :

- Manifestation du besoin ;
- Recherche d'informations sur les fournisseurs et les prix ;
- Choix du fournisseur et passation de la commande ;
- Réception de la commande ;
- Vérification de la commande et élaboration des bons de réception ;
- Stockage de la commande au magasin ;
- Livraison de la commande au demandeur.

2.2.3. La fonction trésorerie

- Mobilisation des ressources

Pour mener à bien les activités d'une association et la faire fonctionner, des recours au financement s'avèrent nécessaires. En effet, ces ressources doivent être considérées avant tout comme des moyens d'action, et non des fins en soi. Elles peuvent être de plusieurs types : les dons financiers (ponctuels ou réguliers), les legs (don fait par testament), les prêts, les recettes d'activités génératrices de revenus au bénéfice de l'association, ou de prestations de services (par exemple : formations), les cotisations / droits d'adhésion et les subventions.

➤ Gestion budgétaire

Le budget représente la déclinaison du plan opérationnel pour l'année à venir. Il constitue également un élément important pour accompagner la prise de décision au sein de l'association. Il doit couvrir la totalité des activités, il doit être exhaustif, détaillé, valorisé et tenir compte aussi de critères qualitatifs. Grâce au budget prévisionnel, en évaluant les coûts respectifs des différents projets, il est plus aisé de confronter la réalité des chiffres et d'évaluer la faisabilité des aspirations.

2.2.4. La fonction comptable

La fonction comptabilité est un véritable outil de gestion qui permet de suivre, de comprendre et d'analyser tous les éléments de la vie de l'institut. En effet, elle décrit l'organisation comptable de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports. Il est donc indispensable de tenir l'ensemble de ces documents comptables à jour, avec la plus grande rigueur. Les procédures utilisées doivent permettre à la comptabilité de satisfaire les critères suivants :

- Exhaustivité : toutes les opérations font l'objet d'un enregistrement ;
- Réalité : tout enregistrement est justifié par une opération ;
- Exactitude : il n'y a pas d'erreur dans la comptabilité des montants ;
- Bonne période : chaque opération est enregistrée dans la période à laquelle elle se rattache.

Au niveau des associations il n'est pas tenue obligatoire d'établir des comptes à la fin de l'année. Cependant, la tenue d'une comptabilité est pour les dirigeants bénévoles un moyen indispensable (et souvent suffisant) pour dégager leur responsabilité vis-à-vis de l'association.

2.2.5. La gestion du personnel

La gestion du personnel est une mission qui concerne l'ensemble des entreprises. La gestion du personnel est l'organisation des moyens humains afin de garantir l'exécution de toutes les tâches. Elle comprend : le recrutement, la rémunération, l'évaluation du personnel.

Dans le cadre des associations, le personnel est généralement composé de bénévoles. Le fait que la gestion de l'association soit désintéressée n'y change rien : les associations sont soumises au même droit du travail que toutes les entreprises. Cependant il y a une spécificité entre les bénévoles dirigeants et les salariés. L'emploi des salariés est conçu comme une sorte de prolongement de l'action bénévole.

Section 3 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures

Face à la complexité des opérations et à l'augmentation des risques dans les associations, l'élaboration du manuel de procédures tente de devenir une pratique intrinsèque à l'organisation. En effet, il constitue pour l'association le concentré de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs.

Selon HENRY & al (2001 : 6) « la formalisation écrite des procédures est devenue pour celles-ci une préoccupation essentielle. Elle apparaît comme un des axes principaux des démarches Qualité, d'inspiration japonaise ». Pour l'auteur l'élaboration des procédures est une condition essentielle pour garantir la qualité des opérations.

Cette section sera consacrée à décrire la structure d'un manuel de procédures et les étapes d'élaboration d'une procédure.

3.1. Structure d'un manuel de procédures

De façon générale, le manuel de procédures est conçu et utilisé selon le contexte social. Pour Henry & al (2011 : 55) le manuel de procédures peut être décomposé en plusieurs volumes selon la taille et l'activité de l'entreprise. Chaque volume pouvant à son tour comporter une structure en trois (03) grandes parties : l'introduction générale, les fiches de procédures et les annexes et tables complémentaires.

3.1.2. L'introduction du manuel

Elle se trouve en tête de chaque volume. L'introduction rappelle les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'information à l'intérieur du manuel.

3.1.3. Les fiches de procédures

C'est la partie la plus volumineuse. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Dans chaque procédure, on retrouve une description synthétique, un support de représentation et une fiche descriptive des tâches.

3.1.3.1. La description synthétique de la procédure

Cette présentation fournit une vue générale tout en rappelant sous forme succincte l'objectif de la procédure et ses principales caractéristiques, les services émetteurs, la liste des destinataires et l'historique des mises à jour.

3.1.3.2. Le support de représentation

Ce support est une représentation qui peut se faire soit graphiquement sous forme de flow-chart, soit sous forme d'un tableau appelé tableau des processus. Le flow-chart est un enchaînement d'une suite d'opérations dans laquelle les documents, les postes de travail, les décisions, les responsabilités et les opérations sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres suivant l'organisation administrative de la structure. Cette suite logique n'est que la représentation d'une procédure. On y trouve : les acteurs concernés ; le point de départ (élément déclenchant) ; les principales étapes ; les documents circulant ; et le résultat recherché.

3.1.3.3. La fiche descriptive des tâches

Cette fiche descriptive est au centre même du manuel, elle est conçue à partir d'une description narrative et est complétée par des circuits et des opérations à réaliser. C'est dans ce sens que HENRY & al. (2001 : 68) souligne que : « la fiche donne une réponse explicite aux questions : qui fait quoi et comment ? »

La fiche des tâches doit explicitement faire ressortir les acteurs concernés, la compréhension des enchaînements des travaux entre eux tout en précisant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent.

3.1.4. Les annexes et les tables complémentaires

Il constitue la troisième partie du manuel de procédures. On y trouve les documents annexes tels que les tables de données ou les illustrations complémentaires.

3.2. Etapes d'élaboration d'une procédure

La démarche pour l'élaboration du manuel de procédures peut être déclinée en trois (03) étapes qui sont : la phase préparatoire, la phase de réalisation et une phase de conclusion.

3.2.1. La phase préparatoire

C'est le début de la mise en marche effective de la démarche de la mise en œuvre du manuel de procédures. Il est donc nécessaire de bien comprendre le fonctionnement général de l'entité.

3.2.1.1. L'inventaire des procédures existantes

Il s'agit ici de faire une récapitulation des procédures existantes au sein de la structure. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et évoluera tout au long du travail. Pour mener à bien ce premier inventaire, Henry (2001 : 80) préconise de faire un tour d'horizon assez large. Selon lui, il est préférable d'éviter de se focaliser sur l'idée d'un bon découpage ou d'un bon ordre, il faut par contre faire le tour des missions, des événements et des objectifs qui se présentent à l'intérieur de chaque unité. Ainsi un tri et une hiérarchisation par ordre de priorités s'avèrent nécessaire.

3.2.1.2. Le découpage de la structure en processus

Un processus est un ensemble d'activités qui s'enchaînent pour un objectif à atteindre et qui se traduisent par un résultat. L'identification des processus est particulière à chaque structure, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de modèle de processus standard adaptable à tous les organismes.

Cédric BERGER & al. (2007 : 71) identifient trois grandes catégories de processus qui sont : les processus décisionnels, les processus de réalisation, les processus supports.

3.2.1.3. La codification des procédures

La codification des procédures consiste à définir un numéro pour le classement et la recherche des différentes tâches. Elle consiste à pouvoir passer du langage naturel à un langage symbolique dont l'interprétation est plus aisée.

3.2.1.4. La chemise de procédures

Une fois les procédures inventoriées et codifiées, une chemise de procédures est établie. Elle est considérée comme une boîte à idée, et permet de mettre en évidence :

- les éléments d'identification de la procédure : nom, numéro, fréquence, événement déclenchant, résultat, services concernés, etc.
- les éléments d'enquête : nom du rédacteur, dates et état d'avancement (interviews, rédaction, validation, observation)
- la liste des pièces des dossiers : documents rédigés, diagrammes, imprimés collectés, états informatiques, références techniques

3.2.1.5. Les premiers contacts avec l'entreprise

Les premiers contacts avec l'entreprise permettent de mettre en place un programme de travail. Cette étape se résume essentiellement à l'entretien préalable et aux interviews avec le personnel.

➤ L'entretien préalable

Au cours de cette étape, il s'agit de vérifier l'existence d'une procédure donnée, les éléments qui permettent son identification ainsi que l'ensemble des acteurs à interviewés. Elle permet de définir les bornes de procédures. En effet, l'entretien préalable permet de déterminer simultanément le point de départ (l'évènement déclencheur) et le point d'arrivée (le résultat).

➤ L'interview

L'interview est un entretien avec une personne qui accepte de répondre à des questions d'ordre professionnel pour les besoins de notre mission. Il permet de collecter les informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrés et ainsi identifier les risques y afférent. Cette technique apporte une plus-value à la collecte des informations.

L'interview doit répondre à des questions concrètes : dans la pratique Qui fait Quoi ? Comment ? Quels délais ? Avec quels outils et supports ?

3.2.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation est très importante car la qualité des procédures en dépend. Les étapes de la réalisation d'un manuel de procédures sont les suivantes :

3.2.2.1. L'analyse des procédures existantes

Cette phase est très importante car une fois son fonctionnement maîtrisé grâce aux différents entretiens, le rédacteur peut procéder à l'analyse. Il s'agit ici de détecter les forces et les faiblesses des procédures. En ce qui concerne les faiblesses, les risques y afférent doivent être mis en évidence.

3.2.2.2. L'élaboration de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques.

3.2.3. La phase de conclusion

3.2.3.1. La validation du manuel de procédures

Avant de mettre à la disposition de l'organisation le manuel de procédures, ce manuel fera l'objet d'une vérification et de contrôle. Il existe deux niveaux de validation.

Le premier niveau concerne le rédacteur. En effet elle permet d'approuver les restitutions écrites par les acteurs concernés. Le second niveau porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours car il implique largement le personnel.

C'est uniquement après le second niveau d'approbation que les procédures sont réfutées ou diffusables.

3.2.3.2. La diffusion du manuel de procédures

Après la réunion de validation, il n'y a plus lieu de commenter il faut d'agir. C'est la dernière étape de la démarche dans l'élaboration du manuel de procédures. Elle constitue la phase la plus importante dans l'utilisation du manuel. En effet, il ne suffit pas d'élaborer un manuel de procédures, il faut le diffuser à une très grande échelle pour assurer sa mise en œuvre correcte dans tous les démembrements. Cette diffusion se fait par la mise en place de certains canaux comme la note de service, la formation du personnel pour favoriser la compréhension. A la suite de la mise en place de ces canaux de diffusion, les destinataires du manuel devront être à mesure d'en faire bon usage dans l'exercice de leurs fonctions.

Conclusion

L'élaboration du manuel de procédures administratives, financières et comptables conduit au renforcement du système du contrôle interne. La revue de littérature a permis de savoir comment on appréhende une procédure et comment on la structure puis de mettre en exergue les fonctions potentielles en vigueur dans une organisation au sein desquelles se dégagent les procédures.

L'essentiel étant fait, il convient de présenter l'environnement de l'AJDEC/PA et de dégager une méthodologie adaptée pour la collecte des informations.

CHAPITRE 2: PRESENTATION DE L'AJDEC/PA ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir présenté les aspects théoriques du contrôle interne et celles des procédures administratives, financières et comptables, il s'avère important d'aborder dans ce second chapitre la présentation de l'entité dans une première section et la méthodologie utilisée à travers un modèle d'analyse dans une deuxième section.

Section 1 : Présentation de l'AJDEC/PA

Cette section nous permettra de prendre connaissance de l'AJDEC/PA, son historique, ses activités, sa mission, ses objectifs et son organisation interne.

1.1. Historique, but et objectifs de l'AJDEC/PA

L'association des jeunes pour le développement communautaire des Parcelles Assainies (AJDEC/PA) a été créée en 2006 conformément aux dispositions du code des obligations civiles et commerciales. Sa formalisation date de 2012.

Sa durée est illimitée et son siège installé à Dakar sis aux Parcelles Assainies unité 03 villa n°210. Il peut être transféré partout ailleurs sur décision de l'Assemblée Générale.

Cette association intervient dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'environnement, du social et du sport.

Il vise spécifiquement à :

- l'amélioration des cadres de vie des populations ;
- lutter contre la pauvreté, l'analphabétisme et la déperdition scolaire ;
- favoriser les échanges et les contacts avec les autorités, les jeunes et les organismes de divers horizon ;
- lutter contre les fléaux qui nous menacent (IST, SIDA, Paludisme, Drogue, Tuberculose, Maladies infantiles etc.)

1.2. Organisation et mode de fonctionnement de l'AJDEC/PA

L'AJDEC/PA est une association dont l'agencement fonctionnel tire ses sources des prescriptions statutaires et des meilleures pratiques en matière d'organisation. En effet elle est administrée par un comité directeur élu en Assemblée Générale pour une durée de trois (03) ans renouvelable par le tiers tous les ans, les membres sortant étant rééligibles. Ils doivent être

de nationalités sénégalaises et âgées d'au moins 21 ans. Pour atteindre ses objectifs un certain nombre d'organes a été mis en place.

1.2.1. Les différentes instances de l'AJDEC/PA

La gestion participative est l'une des qualités dans une organisation. En effet, dans le cadre de l'AJDEC/PA, l'implication de tous les acteurs est de mise. Les principales instances décisionnelles de l'Associations sont l'Assemblée Générale, le Bureau exécutif et le Comité de Contrôle.

1.2.1.1. Les missions et attributions de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de gestion de l'AJDEC/PA et comprend toutes les personnes physiques et morales membres de l'association. Elle se réunit une fois par an pour délibérer sur les rapports relatifs à la gestion du bureau et à la situation morale et financière de l'association. Elle a pour responsabilité d'approuver les comptes de l'exercice clos, de voter le budget de l'exercice suivant et de procéder au renouvellement du comité directeur.

De façon spécifique la grande instance a pour compétence : la modification des statuts et règlement intérieur, de voter le programme d'activités et le budget, d'élire le comité directeur et le comité de contrôle, examiner les demandes d'adhésion des nouveaux membres, traiter de toutes questions relative à la gestion et au bon fonctionnement de l'association.

En outre, les délibérations sont prises à la majorité des voix des membres présents à l'Assemblée Générale, chaque membre ayant droit à une voix. Pour la validation des délibérations, la présence de la moitié des membres est nécessaire. Si ce quorum n'est pas atteint, il est convoqué avec le même ordre du jour, une deuxième Assemblée Générale à huit (08) jours au moins d'intervalles, qui délibère valablement quel que soit le nombre des membres présents.

1.2.1.2. Les missions et attributions du Bureau Exécutif

Comme son nom l'indique, il est l'organe de direction chargé de veiller à l'exécution des programmes. Il est élu lors de l'Assemblée Générale et est composé de six (06) membres qui sont :

- Le Président : il est le principal animateur du bureau de l'association. Il dirige l'Assemblée Générale et préside les réunions. Il représente l'association auprès de tous

les partenaires. Il est cosignataire des actes de dépenses et veille à l'exécution des décisions.

- Le vice-président : il assiste le Président et le remplace en cas d'absence. En sus il est chargé de l'organisation et de la formation des relais. Les relais sont des personnes choisis dans la communauté pour sensibiliser les populations par rapport aux maladies qui existent de nos jours.
- Le Secrétaire Général : il est responsable de l'administration et de la bonne conservation des archives. Il est chargé de la planification des plans d'actions des relais. Il organise les réunions et tient les procès-verbaux.
- Le Secrétaire Général Adjoint : il assiste le Secrétaire Général dans la planification des plans d'action des relais. Il le remplace en cas d'absence ou d'indisponibilité.
- Le Trésorier Général : il est chargé de tout ce qui concerne la comptabilité et les finances de l'association. Il reste à cet effet cosignataire des différents actes de dépenses de l'association. Il fait également l'état des comptes de l'association une fois par an.
- Le Trésorier Général Adjoint : il assiste le Trésorier Général et le remplace en cas d'absence ou d'indisponibilité

En outre cinq (05) commissions techniques ont été créées dans le but de l'exécution des programmes. Nous avons la commission économique et sociale, la commission d'organisation, la commission éducative et culturelle, la commission santé et environnement, la commission presse, information et relations extérieures.

1.2.1.3. Les missions et attributions du comité de contrôle

Il est l'organe de suivi et de contrôle de l'association. C'est un membre de l'association, qui ne siège pas au bureau. Il a pour compétence de :

- Vérifier à chaque moment les documents, les livres, les registres, la caisse, les comptes, les avoirs et les biens de l'association ;
- Procéder à la validation des comptes ;
- Présenter un rapport annuel lors de l'Assemblée Générale

1.2.2. Le mode de fonctionnement de l'AJDEC/PA

Le fonctionnement de l'AJDEC/PA est basé sur les programmes. Pour atteindre ses objectifs, elle développe un certain nombre de programmes avec des bailleurs de fonds. En effet, ces

programmes visent au développement potentiel des membres et/ou au développement de leurs activités.

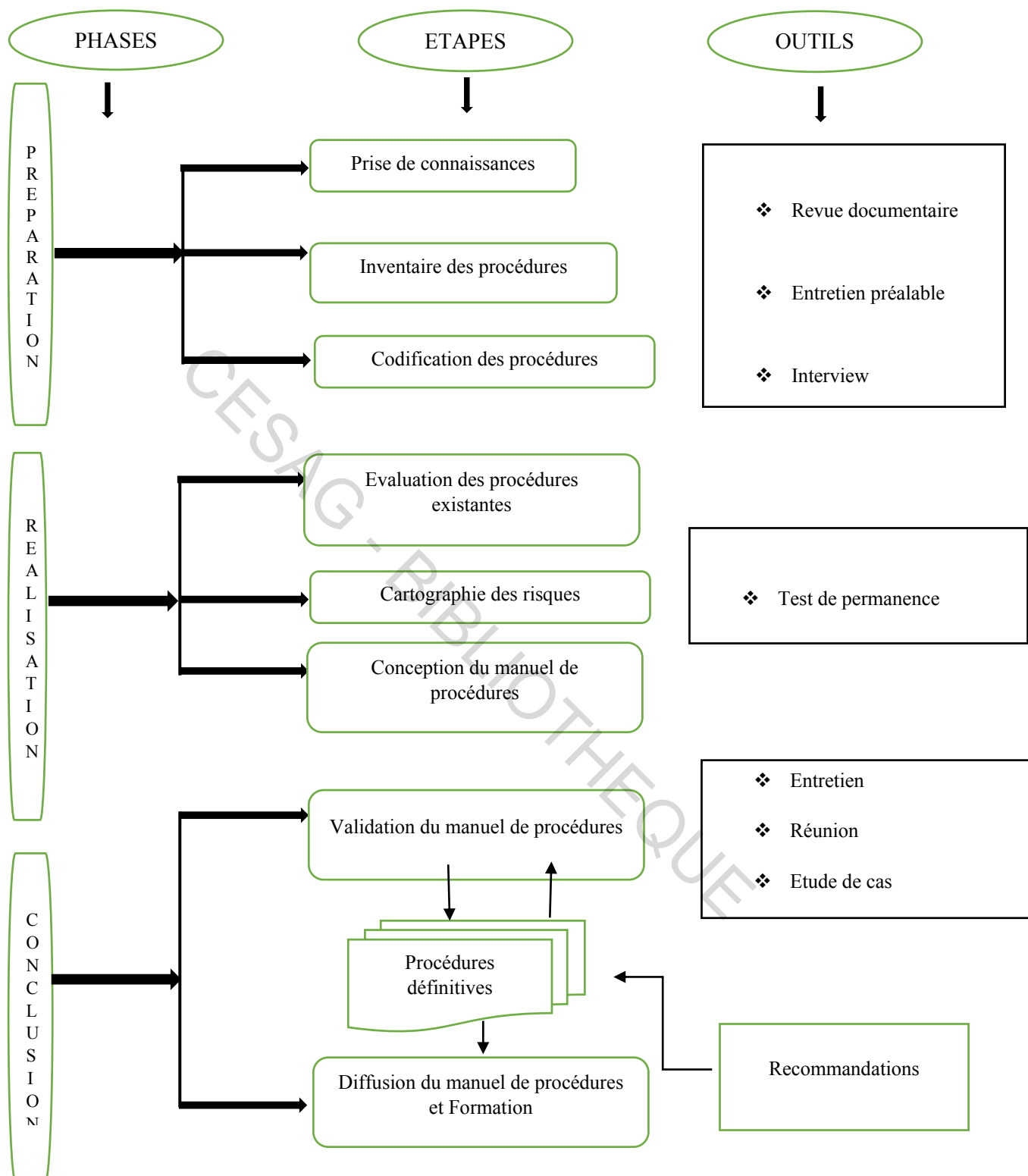
Section 2 : Méthodologie de l'étude

2.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse constitue une représentation schématique de notre démarche scientifique pour la résolution théorique de notre thème. Ce modèle consiste à décliner les différentes étapes nécessaires pour l'élaboration du manuel de procédures administratives, comptables et financières. Notre démarche est décomposée en trois phases regroupant neuf étapes. Toute cette démarche est schématisée sur la figure ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1: **MODELE D'ANALYSE**



Source : nous-même

2.2. Outils de collecte de données

Les outils de collectes de données sont nombreux. Ils sont utilisés selon leur utilité. Dans le cadre de notre travail nous utiliserons les outils suivants :

2.2.1. L'entretien

Il constitue une étape clé dans la procédure car il s'agit de recenser les différentes informations pour la formalisation des procédures. L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets. En effet, tout au long de notre étude, les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de l'information. Il a été fait auprès de trois membres clés de l'Association que sont le Président, le Secrétaire Général et le Trésorier.

2.2.2. La revue documentaire

Il s'agit de la phase d'approfondissement. Elle permet de faire le point sur les différents aspects liés à notre sujet. Les documents consultés au cours de notre recherche documentaire sont les suivants : les statuts et règlement intérieur de l'association, les bilans d'activités, les différentes conventions, les procès-verbaux etc.

2.3. Les outils d'analyse des données

Les entretiens menés auprès des différents responsables ont été analysés manuellement en procédant à l'extraction des idées fortes qui ressortent des discours.

Conclusion de la partie

Dans cette partie, trois points essentiels ont été développés. La démarche d'élaboration d'une procédure a été exposée dans le premier chapitre. Dans le second chapitre, a été exposé les activités et l'organisation de l'Association ainsi que les méthodes utilisées pour collecter les données. La seconde partie qui sera abordée, sera consacrée aux processus retenus pour le fonctionnement de l'Association et l'enchaînement de leur déroulement.

DEUXIEME PARTIE :
CONCEPTION DES PROCEDURES DE L'ASSOCIATION

L'AJDEC/PA a pour perspectives de développer son projet associatif en nouant des partenariats avec des acteurs privés ou d'attirer l'attention des pouvoirs publics. Ce qui exige une bonne planification, un bon déploiement et un bon suivi de ses activités. Il doit disposer des outils dans ses différents domaines et sur les axes managériaux. Or jusqu'à ce jour aucune procédure formelle n'avait été instaurée au sein de l'AJDEC/PA. Même si elle arrivait à bien mener sa gestion, pour plus d'efficacité, une formalisation de ses procédures s'avère nécessaire.

Le présent manuel formalise les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable de l'association. Il vise à fournir un cadre formel d'exécution des opérations dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace. Il définit également les responsabilités des intervenants à chaque étape du circuit et améliore la productivité du personnel dans sa gestion quotidienne.

Notre cadre pratique est structuré en deux chapitres. Le premier chapitre expose, le diagnostic organisationnel et fonctionnel actuellement en vigueur afin d'identifier les activités menées, les principaux processus que suivent la réalisation de ces activités, les risques auxquels sont confrontés l'Association, le second chapitre lui, porte sur la formalisation des principaux processus identifiés.

CHAPITRE 3: DESCRIPTION DES PROCEDURES ACTUELLES ET DIAGNOSTIC

Selon HENRY (2001 : 90), l'auditeur doit procéder à la description des procédures pour mieux les analyser. Dans cette étape, pour favoriser l'exhaustivité de la démarche, l'auditeur doit décrire les procédures sans les modifier, ni prendre une mesure de réorganisation. En effet, il s'agira pour nous de répondre aux questions suivantes : D'où vient l'information ? Qui traite l'information ? Quand ? Comment ? Où ?

La description des procédures administratives, financières et comptables, a été faite à l'AJDEC/PA à partir des entretiens avec le personnel de l'association et de l'analyse documentaire et la participation directe dans l'exercice des tâches.

Section 1 : Présentation et analyse des procédures actuelles de l'Association

Cette section permet d'apprécier le système de contrôle interne existant. Elle vise aussi à déceler les points forts et les points faibles de l'institution.

1.1. Les achats

L'objectif de ce cycle est de s'assurer que les biens et services nécessaires sont acquis en de bonne qualité, au moindre coût, dans les meilleurs délais et enregistrer correctement et fidèlement la transaction. En ce qui concerne l'AJDEC/PA une fois le besoin exprimé par un membre de l'association, lors de la réunion suivante cette demande est approuvée par l'ensemble des membres. A la suite de la validation de la demande, le trésorier et le président après concertation choisissent un fournisseur donné sur la base des factures pro forma. Une fois le prix du bien ou du service fixé après discussion, le paiement est fait avant de s'acquitter de la facture.

1.2. La gestion des stocks

Concernant la gestion des stocks, AJDEC/PA ne dispose pas d'une fiche de suivi de ses stocks. Elle se sert de sa mémoire pour connaître son stock. Il s'agit principalement du matériel et mobilier du bureau pour assurer le fonctionnement de leur activité.

1.3. La gestion du personnel

C'est le rôle du secrétaire général et de son adjoint. Ils veillent à ce que tous les membres se conforment aux règlements et statuts (cotisation et bonne adhésion). Parmi les membres il y a quatorze (14) relais actifs qui sont recrutés pour l'exécution des programmes dont l'Organisme Communautaire de Base (OCB) est sous bénéficiaire.

Les relais sont formés par l'association ou les partenaires de certains programmes (par exemple le PNT sous bénéficiaire d'INTERMONDES a formé 14 relais). Parfois l'ONG partenaire forme une partie des relais et le reste sera compensé par l'association avec des séances de recyclages.

Dans le domaine des associations il n'y a pas de salaire (volontariat). C'est dans ce sens que l'AJDEC/PA a mis en place un système de motivation mensuelle. En effet, cette motivation dépend des programmes et conventions et de leur travail sur le terrain. En général, AJDEC/PA utilise 60% de ses avoirs pour le paiement de ses relais et 40% pour l'approvisionnement du compte de l'association.

1.4. La gestion des contrats avec les partenaires

Le partenariat est signé selon la convenance de l'ONG. Les exigences sont mentionnées dans les termes de référence (TDR) pour l'appel d'offre. Une fois les dossiers de candidature déposés, après avoir été retenus, des séances de formation sur l'activité à mener seront dispensées par le partenaire. L'exécution du programme se fait par trimestre. L'activité est supervisée soit par l'infirmier chef de poste de santé (dans le domaine de la santé administrativement) ou soit par l'ONG. Les rapports (visés par le président et le chef de poste de santé) d'activités se font également par trimestre.

1.5. La gestion des courriers

Un point focal qui est permanent est désigné pour la réception des différents courriers. Cependant, il n'existe pas de cahier de transmission pour matérialiser l'arrivée du courrier ou de son départ.

1.6. Les procédures financières

Au niveau de la gestion de la caisse et des comptes bancaires, c'est le trésorier qui assure ce rôle. Néanmoins, quand il s'agit des dépenses, l'association requiert deux cosignataires : le président et le trésorier de l'AJDEC/PA.

1.6.1. La mobilisation des ressources

Les ressources de l'association proviennent essentiellement des cotisations de ses membres. En effet il s'agit de la somme de 1000 F CFA, par personne et par mois. Il y a également les ressources, que les partenaires mettent à leur disposition pour l'exécution de certains programmes. Les dons et les libéralités sont considérés comme des cas exceptionnels.

1.6.2. La gestion de la caisse

Il constitue le cycle le plus sensible. La procédure pour le décaissement est la suivante : une demande de paiement épinglée à la liasse des pièces justificatives est envoyée par le trésorier au président pour valider la dépense. Pour les besoins de motivation des membres ou de l'exécution des programmes, la caisse est approvisionnée.

1.6.3. La gestion des comptes bancaires

Il s'agit d'un seul compte bancaire, le Crédit Mutuel de Santé (CMS). Les avoirs sont composés des sommes versées par les différents partenaires et par les membres de l'association. L'ouverture du compte au CMS date seulement de deux (02) mois. Par conséquent, l'association n'a pas encore effectué un rapprochement bancaire.

1.7. Les procédures comptables

La comptabilité tenue au sein de l'Association est une comptabilité de caisse et gérée par le trésorier.

1.7.1. La comptabilisation des factures

Le trésorier tient une comptabilité simple, de caisse. Il détient un cahier où il impute les dépenses et les recettes de la période.

1.7.2. Travaux d'arrêtés de comptes

A la fin de l'année, le trésorier se contente de déterminer le solde de la période en faisant :
Solde antérieur + entrées – dépenses = solde de la période.

Section 2 : Elaboration de la cartographie des procédures

L'association n'a pas vraiment de patrimoine, hormis les différents outils usuels nécessaires à la bonne marche de son activité. Le manuel de procédures intervient comme un dispositif de maîtrise des risques pour intensifier la sécurité des ressources de l'AJDEC/PA.

2.1. Définition et objectifs de la cartographie des procédures

La cartographie des procédures est un document qui permet de recenser les principales faiblesses d'une organisation et les risques qui en découlent. L'objectif de la cartographie des procédures est de donner une appréciation sur le système du contrôle interne existant. Par ailleurs, au-delà de l'identification des insuffisances, nous allons proposer dans le manuel des procédures spécifiques pouvant permettre à l'association une gestion efficace.

2.2. Elaboration de la carte des procédures

La prise de connaissance des procédures existantes ci-dessus et les différents tests de permanence mis en œuvre, nous ont permis de distinguer les forces et les faiblesses du système de contrôle interne mis en place. Sur le fondement de ces faiblesses nous avons identifié les différents risques qui en découlent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1: **ANALYSE DES RISQUES DU SYSTEME**

Procédures	Processus fonctionnels	Faiblesses du système	Risques
Administratives	gestion des achats	Absence de fiche pour l'expression de besoin et de demande d'achat, Absence de facture pro forma, Le trésorier ou le président qui exécute la dépense, cumul de fonctions: le trésorier joue le rôle du magasinier	achat non nécessaire, litiges entre le fournisseur et l'association, perte de fonds, détournement
	gestion des Stocks	Pas de bon de réception, ne dispose pas de référence écrite (fiche de stock)	non-traçabilité, la non-conformité qualitative et quantitative, vol ou perte de marchandises
	gestion du courrier	Absence de registre pour matérialiser les courriers arrivés ou départ	Perte des données, oublie de certains courriers
Financières	Gestion de la caisse		
	Gestion des Encaissements	Pas de registre pour le paiement des membres, pas de contrôle au niveau de la caisse, Absence d'inventaire physique de la caisse	perte ou de vol des fonds
	Gestion des Décaissements	Paiement effectué sur place avec le fournisseur, paiement précédé de la facture, cumul de fonctions: multiplicité de personnes autorisées à faire les dépenses	perte ou de vol des fonds
	Gestion des opérations de Banque	Absence d'état de rapprochement bancaire	anomalies significatives dans les comptes, erreur sur les comptes, absence de preuves
Comptables	Gestion Réception des pièces comptables	Le trésorier ou le président reçoit la facture après le paiement	collusion entre les membres du bureau
	Enregistrement des pièces comptables	Comptabilité non informatisée	perte des données comptables et la non-traçabilité des informations comptables

CHAPITRE 4 : CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES

Toutes les faiblesses décelées au sein de l'AJDEC/PA méritent d'être corrigées afin d'assurer le bon fonctionnement de l'activité. Ainsi, il importe sur la base des procédures actuellement en vigueur, d'apporter des améliorations pour une meilleure efficacité. Le découpage et la responsabilisation reposent sur les principes suivants : la séparation entre la prise de décision, l'exécution, le contrôle des activités de l'Association. Ce chapitre aborde donc les conditions de mise en œuvre des procédures et la formalisation de ces procédures.

Section 1 : Les conditions de mise en œuvre de l'outil

La mise en place de procédures, implique un recueil maximum d'informations, c'est-à-dire acquérir une connaissance impartiale et approfondie de l'organisation de l'entreprise.

Pour une bonne conception du manuel de procédures, plusieurs éléments sont indispensables à savoir : une bonne description des attributions de chaque poste, une bonne définition des responsabilités, une bonne définition des objectifs du manuel et son champ d'application et un bon organigramme détaillé.

1.1. La description des attributs de chaque poste

La description de chaque poste est destinée à définir de manière claire et précise l'ensemble des éléments les plus importants du poste et les contributions attendues de son titulaire dans la réalisation des missions et objectifs de l'association. En effet celle-ci précise la position du poste dans l'organigramme, les missions permanentes ainsi que les activités principales.

1.2. La définition des responsabilités

Lorsque les attentes ne sont pas clairement établies, les tensions entre les membres peuvent s'aggraver. Une situation de ce genre pourrait même miner l'enthousiasme des membres les plus engagés. Pour éviter toute confusion au sujet de responsabilité, il faut d'abord rédiger une bonne description de poste. En effet, une description de poste correctement rédigée est un outil important qui permet de clarifier les responsabilités.

1.3. La définition des objectifs et du champ d'application

Ici il s'agit d'énumérer les objectifs liés aux différentes procédures. En ce qui concerne le champ d'application c'est la délimitation à laquelle s'appliquent toutes les procédures. Par exemple pour le cas des procédures comptables, il faut comprendre par champ d'application

que c'est l'ensemble des traitements d'informations aboutissant à l'enregistrement d'une écriture en comptabilité générale.

1.4. L'organigramme de l'AJDEC/PA

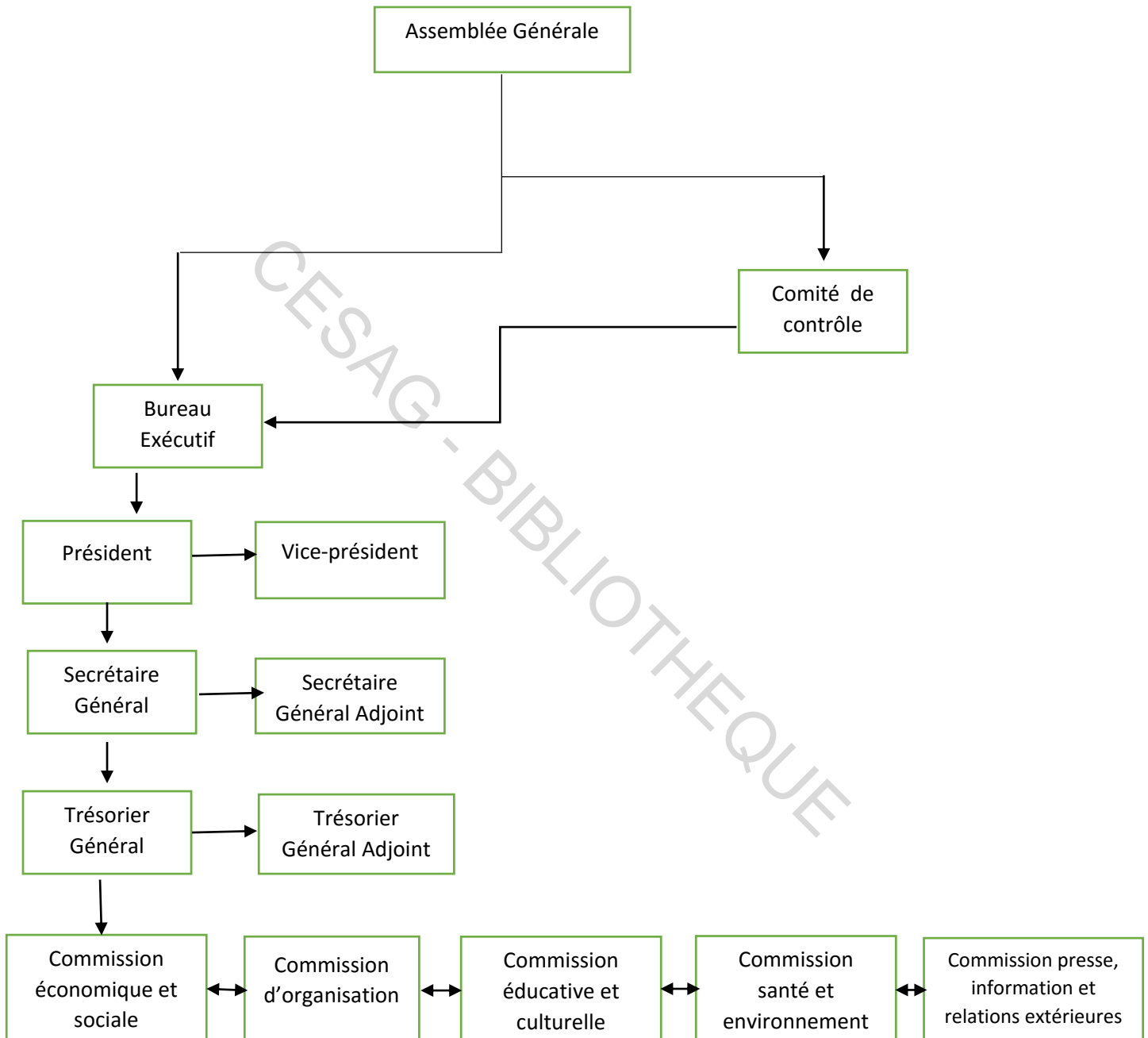
Pour la mise en œuvre de la gestion et le bon fonctionnement de toute structure, un organigramme bien détaillé s'avère primordial. C'est pourquoi il constitue une condition pour l'élaboration du manuel de procédures. L'organigramme est nécessaire pour déterminer les niveaux hiérarchiques et toute personne devant intervenir dans l'atteinte des objectifs de la structure.

L'organigramme de l'AJDEC/PA est une structure à trois (03) niveaux hiérarchiques.

Nous avons :

- l'instance suprême (1^{er} niveau hiérarchique) qui représente l'Assemblée Générale ;
- le comité de contrôle (2^{ième} niveau hiérarchique) qui représente le Comité de contrôle ;
- l'organe exécutif (3^{ième} niveau hiérarchique) qui est constitué du Président et de son vice-président, du Secrétaire général et de son adjoint, du Trésorier et de son adjoint.

Figure 2: **ORGANIGRAMME**



Source : ADJEC/PA

Section 2 : Les procédures administratives, comptables et financières de l'AJDEC/PA

La rédaction des procédures se résume en deux phases : la phase de l'identification et celle de la formalisation des procédures.

2.1. L'identification des procédures

Dans le cadre de notre travail, l'élaboration du manuel de procédures administratives, financières et comptables, nous avons identifié les différents cycles suivants :

- Cycle Achat et Approvisionnement ;
- Cycle Admission des Adhérents ;
- Cycle gestion des stocks ;
- Cycle Ressources humaines ;
- Cycle trésorerie ;
- Cycle comptabilité ;
- Cycle budgétaire.

2.2. Formalisation des procédures administratives, comptables et financières

A l'issue de l'identification des cycles, la formalisation de chaque procédure fera ressortir les différents objectifs poursuivis, les différents acteurs, les tâches à exécuter et les documents accompagnés.

Tableau 2 : CYCLE « ACHAT ET APPROVISIONNEMENT »

AJDEC/PA	A – APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 1/7
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

A1 PLANIFICATION DES APPROVISIONNEMENTS
A2 MISE EN PLACE D'UN FICHIER FOURNISSEUR
A3 CONSULTANCE SIMPLE

AJDEC/PA	A – APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 2/7
	A1 - PLANIFICATION DES APPROVISIONNEMENTS	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
	<p>INTRODUCTION</p> <p>La Bureau Exécutif joue le rôle de centrale d'achat pour l'ensemble des membres de l'association.</p> <p>Certains approvisionnement sont réalisés sous forme d'achats groupés.</p> <p>Ces approvisionnement font l'objet d'une planification (A1) et sont mis en œuvre par une simple commande.</p> <p>Dans les cas de commandes simples, le Trésorier dispose d'une base de données (fournisseurs, articles/prix) unique, régulièrement mise à jour à chaque réception de facture proforma.</p> <p>Cette base de données indique pour chaque fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les articles proposés - les tarifs octroyés - les conditions de ventes afférentes à l'Institut - les indicateurs financiers (chiffres d'affaires, situation nette) - ses capacités techniques, le cas échéant. 	

AJDEC/PA	A - APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 3/7						
	A1 - PLANIFICATION DES APPROVISIONNEMENTS	MODIFIE LE : 2015						
POSTES	TACHES	DOCUMENTS						
<p>Le Trésorier</p> <p>Le demandeur</p>	<p>A1.1 – EXPRESSION DU BESOIN</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Etablit un formulaire pré-numéroté de demande d'achat mis à la disposition de chaque service. ❖ Remplit le formulaire en 2 exemplaires signé respectivement par le demandeur et le président avant d'être transmis au trésorier. ❖ Indique clairement la nature et la quantité du bien ou service souhaité. ❖ Un exemplaire de la demande d'achat est conservé par le demandeur. <p>A1.2 – APPROBATION DE LA DEMANDE D'ACHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vise les demandes d'achat et les fais signées par le Président. 	<p>Formulaire pré-numéroté</p> <p>Demande d'achat</p>						
	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Initiation</td> <td style="width: 33%;">Contrôle et validation</td> <td style="width: 33%;">Engagement</td> </tr> <tr> <td>SG</td> <td>Trésorier</td> <td>Président</td> </tr> </table>	Initiation	Contrôle et validation	Engagement	SG	Trésorier	Président	
Initiation	Contrôle et validation	Engagement						
SG	Trésorier	Président						

AJDEC/PA	A - APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 4/7
	A2 – MISE EN PLACE D'UN FICHIER FOURNISSEUR	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
	<p>INTRODUCTION</p> <p>Le Bureau Exécutif constitue une base de données des meilleurs fournisseurs.</p> <p>Cette base de données indique pour chaque fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les articles proposés - les tarifs octroyés - les conditions de ventes afférentes à l'Institut - les indicateurs financiers (chiffres d'affaires, situation nette) - ses capacités techniques, le cas échéant. 	

AJDEC/PA	A - APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 6/7
	A3 – CONSULTANCE SIMPLE	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
Le Trésorier	<p>A3.1 – PRESELECTION DES FOURNISSEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consulte la base de données « Fournisseurs/Articles/Prix » et présélectionne les trois fournisseurs offrant les meilleures conditions. ❖ Il demande, par téléphone ou fax, à chacun des trois fournisseurs de lui envoyer une facture pro-forma relative à la commande envisagée dans les meilleurs délais. 	<p>Fichier fournisseur</p> <p>Planning des besoins</p> <p>Etat récapitulatif des dépenses</p>
Le Trésorier	<p>A3.2 – RECEPTION DES FACTURES PRO-FORMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Les factures pro-forma, réceptionnées par le service courrier sont transmises au Trésorier par le biais d'un cahier de transmission. ❖ S'assure de l'exhaustivité des factures pro-forma reçues avant de décharger le cahier de transmission. 	<p>Liasse factures pro-forma</p>
Le Trésorier	<p>A3.3 – SELECTION DES OFFRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Examine les pro-forma et choisit le fournisseur le « mieux disant » en ce qui concerne notamment les conditions de vente. 	

AJDEC/PA	A - APPROVISIONNEMENTS	PAGE : 7/7
	A3 – CONSULTANCE SIMPLE	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
<p>Le Trésorier</p> <p>Le Trésorier</p> <p>Le Secrétaire Général</p>	<p>A3.4 – EMISSION DU BON DE COMMANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Emet le bon de commande (BC) en 3 exemplaires à partir d'un formulaire pré numéroté. Les 3 exemplaires sont de couleur différente (rose, vert, blanc). <p>A3.5 – VENTILATION DU BC</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ventile les volets du BC selon la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> -le volet vert du bon de commande au Trésorier pour les besoins du suivi des engagements; -le volet rose au fournisseur ; - la souche reste attachée au carnet. ❖ Il s'assure que la liasse est exhaustive et que le bon de commande comporte toutes les indications obligatoires. ❖ Il vérifie que la commande est conforme à la dépense indiquée sur l'état récapitulatif des dépenses. D'autre part, il rapproche le bon de commande et la facture pro-forma. ❖ Il consulte également la base de données « fournisseurs/articles/prix » pour s'assurer que c'est effectivement le fournisseur le « mieux disant » qui a été sélectionné. ❖ Lorsqu'il relève des anomalies, il retourne la liasse au Trésorier pour régularisation. ❖ S'il n'y a pas d'anomalie, il vise alors le bon de commande dans la case prévue à cet effet avant de soumettre le bon de commande et ses annexes à la signature du Président. 	<p>BC</p> <p>Facture pro-forma</p> <p>BC</p> <p>Base de données Excel</p>

A3.5 – APPROBATION, EXPEDITION ET CLASSEMENT DES VOLETS DU BC		
Le Président	❖ Contrôle le bon de commande, s'assure de l'existence du visa du Secrétaire Général avant de le signer. Cette signature emporte approbation de la commande.	BC
Le service courrier	❖ Après l'approbation du Bon de Commande, photocopie l'original du bon de commande et expédie immédiatement l'original du bon de commande et le volet rose au fournisseur avec la mention : « exemplaire à nous retourner avec la facture ».	Commande en instance de réception
Le Trésorier	❖ Classe la liasse des documents (copie BC, Facture proforma) dans un ordre numérique dans un classeur «Commandes en instance de réception».	
Initiation	Contrôle et validation	Engagement
Trésorier	SG	Président

Tableau 3: **CYCLE «ADMISSION DES ADHERENTS »**

AJDEC/PA	AD – ADMISSION DES ADHERENTS	PAGE : 1/3
	AD1 – ADMISSION DES NOUVEAUX MEMBRES	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
	<p>INTRODUCTION</p> <p>L'adhésion des nouveaux membres vaut pour la durée de l'association. Il n'y a ni condition spécifique, ni contrainte liés au sexe, à l'origine, au handicap pour toute adhésion.</p> <p>Cependant pour les cas des mineurs, il faut impérativement l'autorisation de leurs représentants légaux.</p> <p>Aussi pour tout défaut de paiement de la cotisation mensuelle, celui-ci perd sa qualité de membre au sein de l'association.</p>	

AJDEC/PA	AD – ADMISSION DES ADHERENTS	PAGE : 2/3
	AD1 – ADMISSION DES NOUVEAUX MEMBRES	MODIFIE LE : 2015
POSTES	SOMMAIRE	DOCUMENTS
	<p style="text-align: center;">AD 1 – ADMISSION DES NOUVEAUX MEMBRES</p>	

AJDEC/PA	AD – ADMISSION DES ADHERENTS	PAGE : 3/3
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
<p>Le nouveau membre</p> <p>Le Secrétaire général</p>	<p>AD1.1 – DEMARCHE POUR L'ADHESION DES NOUVEAUX MEMBRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Prend connaissance des statuts et règlement intérieur de l'association ❖ Dispose de l'autorisation de son représentant pour les cas des mineurs ❖ Remplit le formulaire d'adhésion auprès du Secrétaire Général <p>AD1.2 – APPROBATION DES NOUVEAUX MEMBRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Centralise toutes les demandes d'adhésion, les vise et les font signer par le Président. ❖ Après validation du Président, toutes les demandes acceptées sont enregistrées sur un fichier Excel : « Fichier Adhérents » ❖ Confectionne les différentes cartes des membres ❖ Distribue les cartes des membres 1 mois après l'adhésion. 	<p>Statuts</p> <p>Règlement intérieur</p> <p>Formulaire d'adhésion</p> <p>Fichier adhérents</p> <p>Carte des membres</p>
	<p>Initiation Contrôle et validation Engagement</p> <p>Membre SG Président</p>	

Tableau 4 : **CYCLE GESTION DES STOCKS** »

AJDEC/PA	S - GESTION DES STOCKS	PAGE : 1/4
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

<p style="text-align: center;">S 1 - RECEPTION DE LA COMMANDE</p> <p style="text-align: center;">S 2 -TRAITEMENT DES ENTREES ET SORTIES DE STOCKS</p> <p style="text-align: center;">S 3 – INVENTAIRES</p>

AJDEC/PA	S - GESTION DES STOCKS	PAGE : 2/4
	S 1 - RECEPTION DE LA COMMANDE	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
Le Trésorier	<p>S1.1 – CONTROLE DES ARTICLES RECUS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Récupère le BL du fournisseur. ❖ Rapproche les quantités effectivement réceptionnées des quantités figurant sur le bordereau de livraison et sur la copie du bon de commande. ❖ vérifie également la qualité des produits reçus. Si besoin, il se fera assister par le demandeur ou un spécialiste. ❖ Etablit un bon BR distinct du BC et du BL du fournisseur. ❖ Vise le BR le fait contré viser par le demandeur et remet un exemplaire au fournisseur. 	<p>BL</p> <p>BC</p> <p>BR</p>

AJDEC/PA	S - GESTION DES STOCKS	PAGE : 3/4
	S 2 -TRAITEMENT DES ENTREES ET SORTIES DE STOCKS	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
<p>Le magasinier</p> <p>Le Trésorier</p> <p>Le Magasinier</p>	<p>S2.1 – TRAITEMENT DES ENTREES DE STOCKS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Etablit un bon d'entrée en 3 exemplaires lors de la réception des articles. ❖ Transmet l'original au Trésorier. La copie volet rose au Secrétaire général et la souche est rattaché au carnet « fiche de stocks ». ❖ Renseigne manuellement les fiches de stocks. ❖ Le Trésorier annexe le bon d'entrée à la liasse de copie BC, BL, BR et classe l'ensemble dans un classeur « facture à recevoir - commande de stock ». <p>S2.1 – TRAITEMENT DES SORTIES DE STOCKS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Etablit un bon de sorti en 3 exemplaires lors de la sortie physique de biens. ❖ Etablit un bon d'achat interne (BAI) pré-numéroté que le demandeur doit remplir. ❖ Après réception du BAI il s'assure que les quantités demandées sont disponibles en stock. Il s'assure également que toutes les conditions de fond et de forme sont respectées (visas autorisés, imputations correctes). ❖ Renseigne manuellement la fiche de stocks. ❖ Transmet l'original au Trésorier; garde le volet rose et la souche est rattachée au carnet. 	<p>Bon d'entrée</p> <p>Fiche de stocks</p> <p>BL</p> <p>BC</p> <p>BR</p> <p>BAI</p> <p>Fiche de stocks</p>

AJDEC/PA	S - STOCKS	PAGE : 4/4
	S 3 – INVENTAIRES	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
Le Magasinier	<p>S3.1 – COMPTAGE DES ARTICLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Avant de faire procéder au comptage, s'assure que tous les participants ont pris connaissance des instructions d'inventaire, que toutes les dispositions préalables au comptage (rangement, arrêt de mouvements, etc...) sont prises et que le personnel est au complet. ❖ Chaque membre reçoit alors la liste des articles dont elle doit faire le comptage. ❖ Pour les inventaires de fin d'exercice, chaque article fait l'objet d'un double comptage, soit 2 listes. ❖ Les inventoristes procèdent au comptage et reportent les quantités dénombrées, sur leurs listes d'articles à inventorier. Ils indiquent tout défaut relevé sur les stocks comptés. A l'issue du comptage, les membres de l'équipe visent leurs listes d'articles à inventorier. ❖ Enfin, chaque article ayant fait l'objet d'un comptage est identifié soit à la craie, soit par une pastille autocollante de couleur (de préférence), cette couleur changeant lors de chaque inventaire. 	La liste des articles
	<p>S4.7 – RAPPROCHEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ A l'issue du comptage physique, procède au rapprochement entre les quantités inventoriés et les quantités figurant sur les fiches de stocks. ❖ S'il y a un écart, il refait une seconde fois le comptage pour les articles concernés. Si après ce comptage il y a toujours l'écart, il fait procéder à l'analyse de l'écart. 	<p>La liste des articles</p> <p>Les fiches de stocks</p>

<p style="text-align: center;">Le Magasinier</p> <p style="text-align: center;">Le Magasinier</p>	<p>S4.8 – EXPLICATION DES ECARTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fait une investigation pour l'explication des écarts ❖ Les sources d'écarts peuvent être notamment : des avaries, des casses ou de mises au rebut, des sorties déclarées mais non constatées sur fiche, des sorties non déclarées et des réceptions non constatées sur fiche ❖ Il mentionne alors les causes d'écarts identifiées sur la liste des articles inventoriés <p>S4.9 – ETABLISSEMENT FICHE DE REGULARISATION</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Etablit à la fin une « fiche de régularisation des stocks » en 3 exemplaires <p>Cette fiche est renseignée de la façon suivante :</p> <p>date : date d'Etablissement de la fiche de régularisation des stocks,</p> <p>code : inscrire B pour bonis sur stocks ou M pour malis sur stocks,</p> <p>réf. articles : inscrire la référence de l'article concerné,</p> <p>désignation : décrire succinctement l'article concerné,</p> <p>quantités : inscrire les quantités faisant l'objet des bonis ou malis sur stocks,</p> <p>Centre : inscrire le Centre de stockage (KG pour kilogramme, M3 pour mètre cube, M pour mètre, L pour litre).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Après avoir complété la fiche de régularisation, la fait viser par le Trésorier avant de la transmettre au Président pour visa. 	<p style="text-align: center;">La fiche de régulation des stocks</p>						
	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Initiation</td> <td style="width: 33%;">Contrôle et validation</td> <td style="width: 33%;">Engagement</td> </tr> <tr> <td>Magasinier</td> <td>Trésorier</td> <td>Président</td> </tr> </table>	Initiation	Contrôle et validation	Engagement	Magasinier	Trésorier	Président	
Initiation	Contrôle et validation	Engagement						
Magasinier	Trésorier	Président						

Tableau 5 : CYCLE « RESSOURCES HUMAINES »

AJDEC/PA	RH – RESSOURCES HUMAINES	PAGE : 1/2
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

RH1 GESTION DES RELAIS

	RH – RESSOURCES HUMAINES	PAGE : 2/2
AJDEC/PA	RH1 GESTION DES RELAIS	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
Le SG	<p>RH1.1 –RECRUTEMENT DES RELAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lance des offres d’emplois pour l’exécution des activités de l’association ❖ Reçoit les demandes pour être relais et les centralise ❖ Fait un dépouillement avec les autres membres de bureau ❖ Retient les dossiers des personnes qui ont au moins 18 ans et parle la langue française et wolof 	Dossiers d’offre
Le SG	<p>RH1.2 –ETABLISSEMENT D’UNE FICHE DE SUIVI DES ACTIVITES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crée un fichier Excel pour le suivi des activés des relais. <p>Ce fichier comporte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nom et prénoms du relais ; - Nom de l’activité à exécuter ; - Activité réalisée ou non réalisée ; - Total des activités réalisées. 	Fichier Excel
Le Trésorier	<p>RH1.3 –PAIEMENT DES SALAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fait le calcul suivant : nombre d’activités*montant pour chaque activité. ❖ Fait un contrôle arithmétique pour le paiement des mensuels. ❖ Etablit un bordereau pour le paiement des mensuels. ❖ Vise le bordereau et le fait signer par le président. ❖ Chaque relais passe à la caisse à la fin de chaque mois pour s’acquitter de son paiement. 	Bordereau de paiement

Tableau 6 : CYCLE « COMPTABILITE »

AJDEC/PA	C - COMPTABILITE	PAGE : 1/3
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

<p>C1- RECEPTION DE LA FACTURE</p> <p>C2 –COMPTABILISATION DE LA FACTURE</p>
--

AJDEC/PA	C - COMPTABILITE	PAGE : 2/3
	C 1 - RECEPTION DE LA FACTURE	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
<p>Le fournisseur</p> <p>Le Trésorier</p>	<p>C1.1 – LA CERTIFICATION DE LA FACTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dépose un exemplaire de la facture, un exemplaire du BC au service courrier qui le transmet au trésorier ❖ Vérifie l'exhaustivité des documents reçus avant de décharger le cahier ❖ Rapproche la facture, le BL, le BC et le BR ❖ Faire un contrôle arithmétique : <ul style="list-style-type: none"> -Horizontal : quantité x prix unitaire -Vertical : total HT, total TTC -Montant en lettres = montant en chiffres ❖ Lorsqu'il n'y a pas d'anomalies, visé et faire signer par le Président ❖ Insère la liasse dans un échéancier en attendant la date de règlement 	<p>La facture</p> <p>BL</p> <p>BC</p> <p>BR</p>

AJDEC/PA	C - COMPTABILITE	PAGE : 3/3						
	C2 - COMPTABILISATION DE LA FACTURE	MODIFIE LE : 2015						
POSTES	TACHES	DOCUMENTS						
Le Trésorier	<p>F2.1 – LA COMPTABILISATION DE LA FACTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Procède à l'imputation de la facture (pré comptabilisation) sur la base des pièces comptables ❖ Procède à la saisie des pièces ❖ Appose le cachet « Bon à payer » sur la facture ❖ Insère la liasse dans un classement de façon chronologique « Facture à payer » 	<p>La facture</p> <p>BL</p> <p>BC</p> <p>BR</p>						
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Initiation</td> <td style="width: 33%;">Contrôle et validation</td> <td style="width: 33%;">Engagement</td> </tr> <tr> <td>Fournisseur</td> <td>Trésorier</td> <td>Président</td> </tr> </table>	Initiation	Contrôle et validation	Engagement	Fournisseur	Trésorier	Président	
Initiation	Contrôle et validation	Engagement						
Fournisseur	Trésorier	Président						

Tableau 7 : CYCLE « TRESORERIE »

AJDEC/PA	T – TRESORERIE	PAGE : 1/3
	T1 – GESTION DE LA TRESORERIE	MODIFIE LE : 2015
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
	<p>INTRODUCTION</p> <p>La caisse est utilisée pour le paiement d'un nombre limité de types d'opérations.</p> <p>Il s'agit des opérations dont le montant est inférieur ou égale à 30 000 C FA.</p> <p>Lorsque le montant de la dépense excède 30 000 F CFA, il faut faire recours à la banque pour effectuer le paiement.</p> <p>Le compte de l'association en banque est généralement approvisionné suite un virement de fonds des bailleurs. Dans ce cas, il faut indiquer clairement les codes et les noms des activités/rubriques budgétaires et les montants prévus pour chacune.</p>	

AJDEC/PA	T – TRESORERIE	PAGE : 1/3
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

T1	GESTION DE LA CAISSE
T2	GESTION DE LA BANQUE

AJDEC/PA	T – TRESORERIE	PAGE : 2/3
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
<p>Le Trésorier</p>	<p>T1.1. LES DECAISSEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Met en place un bon de caisse. ❖ Vérifie l'exhaustivité des pièces justificatives pour le décaissement. ❖ S'assure que la condition fixée à 30 000 F CA n'est pas atteint. ❖ Appose son visa sur le bon de caisse et fais signer par le président pour approbation. ❖ Faire viser le bon par le bénéficiaire ❖ Remet la somme au bénéficiaire ❖ Classe le bon de caisse dans un classeur intitulé « Bon de caisse ». <p>T1.2. LES ENCAISSEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Approvisionne impérativement la caisse lorsque le seuil critique est atteint : 10 000 F CFA ❖ Rempli en 2 exemplaires une demande d'alimentation de la caisse, en indiquant en lettres et en chiffres le montant sollicité ❖ Joindre le brouillard de caisse mentionnant le solde à la date de la demande d'alimentation ❖ Vise la demande et l'adresse au président pour signature. 	<p>Le Bon de caisse</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Après l'obtention du visa, il établit un chèque pour le montant sollicité. ❖ Retourne la liasse : la demande et le chèque au Président pour signature et par la suite faire un classement provisoire. ❖ Après réception des fonds à la banque, remplir en 3 exemplaires une pièce de caisse recette, la signe et enregistre le mouvement dans le brouillard de caisse. ❖ Le deuxième exemplaire est à agrafé avec la demande, le troisième constitue la souche. ❖ Classer toute la liasse dans un classeur. 	<p>Le chèque</p> <p>La pièce de caisse</p>
<p>Le Trésorier</p>	<p>T1.3. INVENTAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ A la fin de chaque de chaque mois, arrête son brouillard de caisse après enregistrement de toutes les pièces de caisse. ❖ Détermine le solde final : (Solde initial + entrées) - dépenses ❖ Effectue un décompte des espèces et rapproche le solde de brouillard à l'encaisse réelle. ❖ Justifie les écarts éventuels. 	<p>Le brouillard de caisse</p>
<p>Le Président</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Effectue des contrôles inopinés en rapprochant le solde final à l'encaisse réelle ❖ Contrôle la caisse à la fin de chaque exercice comptable. 	

AJDEC/PA	T – TRESORERIE	PAGE : 3/3
POSTES	TACHES	DOCUMENTS
	<p align="center">T2 – GESTION DE LA BANQUE</p>	<p align="center">MODIFIE LE : 2015</p>
<p>Le Trésorier</p>	<p>T2.1. LES DECAISSEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ S'assure que la condition fixée à 30 000 F CFA est atteint. ❖ Vérifie l'exhaustivité des pièces justificatives pour le décaissement : la facture, le BC, le BR. ❖ Etablit le bordereau de paiement et le chèque correspond ❖ Signe le bordereau et le transmet au président pour visa. <p>Une copie du bordereau et du chèque est épinglé à la pièce</p>	<p>Le BC</p> <p>Le BR</p> <p>La facture</p>
<p>Le Président</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Appose sa signature sur tous les chèques et bordereaux. 	<p>Le chèque</p>
<p>Le Trésorier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enregistre le mouvement dans le journal de banque ❖ Range la liasse dans un classeur de façon chronologique ❖ Transmet au service courrier le chèque pour le bénéficiaire. 	
<p>Le Service courrier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demande au bénéficiaire d'émarger sur le cahier de transmission avant de récupérer le chèque. 	
<p>Le Trésorier</p>	<p>T2.2. LES ENCAISSEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reverse impérativement en banque lorsque le montant en caisse atteint le plafond de 100 000 F CFA : ❖ Remplir un bordereau de versement d'espèces ❖ Remplir en 2 exemplaires une pièce de caisse dépense ❖ Appose sa signature sur la pièce de caisse ❖ Effectue le versement en banque 	

<p>Le Trésorier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire une copie du reçu délivré par la banque ❖ Enregistre le mouvement sur le brouillard de caisse ❖ Ranger la liasse dans un classeur : le bordereau, la caisse de dépense, reçu. <p>T2.3. RAPPROCHEMENT BANCAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Confronte les documents suivants : le relevé bancaire à la date du rapprochement ; le journal de banque pour la même période ; l'état de rapprochement du mois passé, les bordereaux de versement et avis de crédit ❖ Compare le solde du relevé bancaire et le solde comptable du journal banque ❖ Faire le contrôle arithmétique des soldes rapprochés sur l'état de rapprochement bancaire : s'assurer que les suspens du mois précédent sont apurés sur la période en cours par rapprochement avec les relevés de banque et les écritures comptables autorisées 	<p>Le bordereau de versement d'espèces</p> <p>Le relevé bancaire</p> <p>Le journal de banque</p>						
<p>Le Président</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Transmettre l'état au président. 							
<p>Le Trésorier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Signe et transmet l'état à l'Assemblée Générale (AG) pour validation ❖ Classement de l'état de rapprochement après visa de l'AG. 							
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Initiation</td> <td style="width: 33%;">Contrôle et validation</td> <td style="width: 33%;">Engagement</td> </tr> <tr> <td>Trésorier</td> <td>Président</td> <td>Président</td> </tr> </table>	Initiation	Contrôle et validation	Engagement	Trésorier	Président	Président	
Initiation	Contrôle et validation	Engagement						
Trésorier	Président	Président						

Tableau 8 : **CYCLE « BUDGETAIRE »**

AJDEC/PA	B – GESTION BUDGETAIRE	PAGE : 1/2
	SOMMAIRE	MODIFIE LE : 2015

B1 PLANIFICATION ET ELABORATION DU BUDGET

2.3. Gestion de la mise en œuvre et de la mise à jour du manuel de procédures

L'efficacité des procédures ne se situent pas uniquement dans leur formalisation mais également dans leur application. Ce qui nécessite le respect des différentes étapes d'une tâche. L'Association doit y veiller afin que les collaborateurs se soumettent à cette exigence. Un manuel ne remplira sa mission que lorsque tout le monde y adhère.

Une fois les procédures mise en application, les premiers responsables doivent mettre en place un dispositif de suivi pour relever les points faibles (incomplète, désuète, inadapté), soit dans la rédaction, soit dans l'application, soit dans la compréhension et y formuler des recommandations d'ajustements. En effet, les procédures ne sont pas statiques, elles sont dynamiques et doivent toujours s'adapter à l'organisation mise en place et aux besoins évolutifs de l'association. Les faiblesses identifiées sont discutées avec les membres de l'association et soumises à l'Assemblée Générale pour approbation. Et c'est à la suite de cette approbation qu'une mise à jour s'engage. C'est pourquoi, il est prévu une procédure spéciale de mise à jour pour appréhender les acteurs de l'ajustement des procédures et de la veille de leur application.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude a été consacrée au diagnostic de l'AJDEC/PA et à la conception du manuel de procédures administratives, financières et comptables. Nous avons identifié dans cette partie les risques pouvant mettre en péril la survie de l'association.

Notons qu'après la rédaction des procédures, elles ont été soumises à la haute hiérarchie pour validation. A la fin, des séances de formation ont été organisées au profit des acteurs intervenants dans l'administration, la finance et la comptabilité. Cela leur a permis de s'imprégner des nouvelles pratiques en vigueur et d'améliorer la qualité de l'exécution de leurs activités.

Nous avons également insisté sur son application dans la mesure où il ne sert à rien de disposer d'un manuel s'il n'est pas appliqué.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'association des jeunes pour le développement communautaire des parcelles assainies (AJDEC/PA), comme toute autre association, a besoin de moyens pour atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité. Pour ce faire, les différentes procédures sont consignées dans un document accessible à tous.

D'un point de vue général, le manuel de procédures est devenu une préoccupation pour toute structure surtout dans l'amélioration des performances individuelles et le renforcement du dispositif du contrôle interne. Notre étude s'inscrit dans cette voie avec pour objectif de montrer l'importance du manuel de procédures, ses objectifs et procéder à sa formalisation.

Pour arriver à élaboration, le manuel de procédures, une démarche méthodique a été instituée. Cette démarche part d'une prise de connaissance pour mieux cerner l'environnement de l'AJDEC/PA afin de déceler les risques potentiels. Après il a été question d'une analyse des procédures existantes pour s'assurer de leur efficacité et favoriser la formalisation. Cependant, sa mise en application dépend d'une parfaite collaboration avec les différents responsables de l'association.

Le manuel de procédures n'est pas figé. Il doit être régulièrement mis à jour par des notes qui les complètent ou en modifiant quelques aspects à partir de l'évolution de l'association et de ses activités. Et une proposition a été faite sur la démarche de sa mise à jour.

En somme, un manuel de procédures n'est qu'un outil de contrôle interne qui ne saurait être une garantie totale pour l'association dans la réalisation systématique de ses objectifs. Il n'est qu'un instrument de prévention et de protection, qu'il convient de le mettre à jour en fonction de l'évolution économique, technologique et surtout en fonction des hommes à qui ils sont destinés en premier lieu.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **Alain HENRY & Ignace MONKAM-DAVERAT**, Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P, 1999 ;
2. **Alain HENRY & Ignace MONKAM-DAVERAT**, Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique. 3^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 184P, 2001 ;
3. **Armand DAYAN**, Manuel de Gestion, Vol 1, édition marketing, S.A, 1088 P, 2004 ;
4. **Bernard GRAND Bernard & Bernard VERDALLE**, Audit comptable et financier, 2^{ème} édition, Paris, 111 P, 2006 ;
5. **Cédric BERGER & Serge GUILLARD**, La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus, Saint dénis La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P, 2000 ;
6. **COOPERS & LYBRAND**, la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, Paris, 378 P, 1994 ;
7. **Dictionnaire LAROUSSE COMPACT (2008)**, Normandie Roto impression, France, 1710 P ;
8. **Florence DELAHAYE & Jacqueline DELAHAYE**, Finance d'entreprise : manuel et applications, Edition DUNOD, Paris, 559 P, 2007 ;
9. **Gérard VOIRIN**, Définir les fonctions : 42 fiches- outils, 5^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 247 P, 2004 ;
10. **Hans WILMOTS**, Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne : contrôlez-vous suffisamment les différentes procédures et activités de votre organisation pour assurer la gestion efficace de votre entreprise ? Editions Standard, Bruxelles, 319 P, 2002 ;
11. **Jacques HERARD**, Manuel d'organisation appliqué : reconcevoir les processus et coordonner les activités, Editions Dunod, Paris, 346 P, 2003 ;
12. **Jean-Emmanuel COMBES, Philippe ARNAUD, Marie-Christine LABROUSSE, Michel PEBEREAU**, Audit financier et contrôle de gestion, Paris, 273 P, 1997;
13. **Lionel COLLINS & Gérard VALIN**, Audit et contrôle interne : aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 373 P, 1992 ;
14. **Mamadou BARRY**, Audit et contrôle interne, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 371 P, 2009 ;
15. **Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT**, Maîtriser les processus de l'entreprise, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 332 P, 2008 ;

16. **Mikaël OUANICHE**, La fraude en entreprise : comment la prévenir, la détecter, la combattre, Paris, 221 P, 2009 ;
17. **Mohamed HAMZAOU**I, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2^{ème} édition, Editions Pearsons, 243 P, 2008 ;
18. **Thomas DAVENPORT (2000)**, l'art du management de l'information, éditions Village Mondial, Paris, 373 pages ;

Articles et rapport d'études

19. **AJDEC/PA**, rapport annuel sur les activités de 2014 ;
20. **Thami BOUHMOUCH** « le modèle EKB du comportement d'achat et ses limites, 2015. »

Mémoire

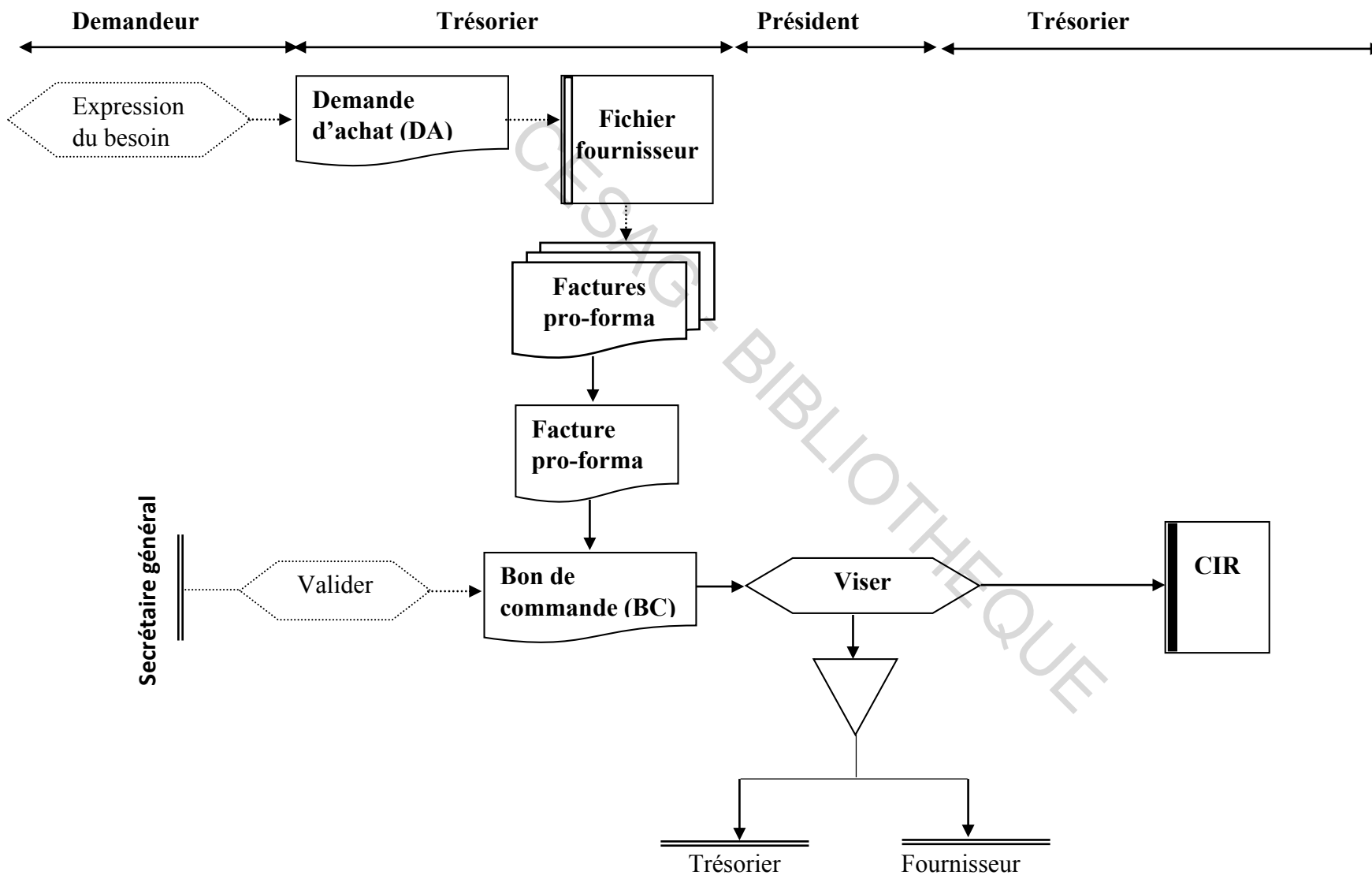
21. **Nerwayan Salam Adrien OUEDRAOGO** « Conception d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières pour une structure de production avicole : cas d'AVIPROD Sénégal. »

Webographie

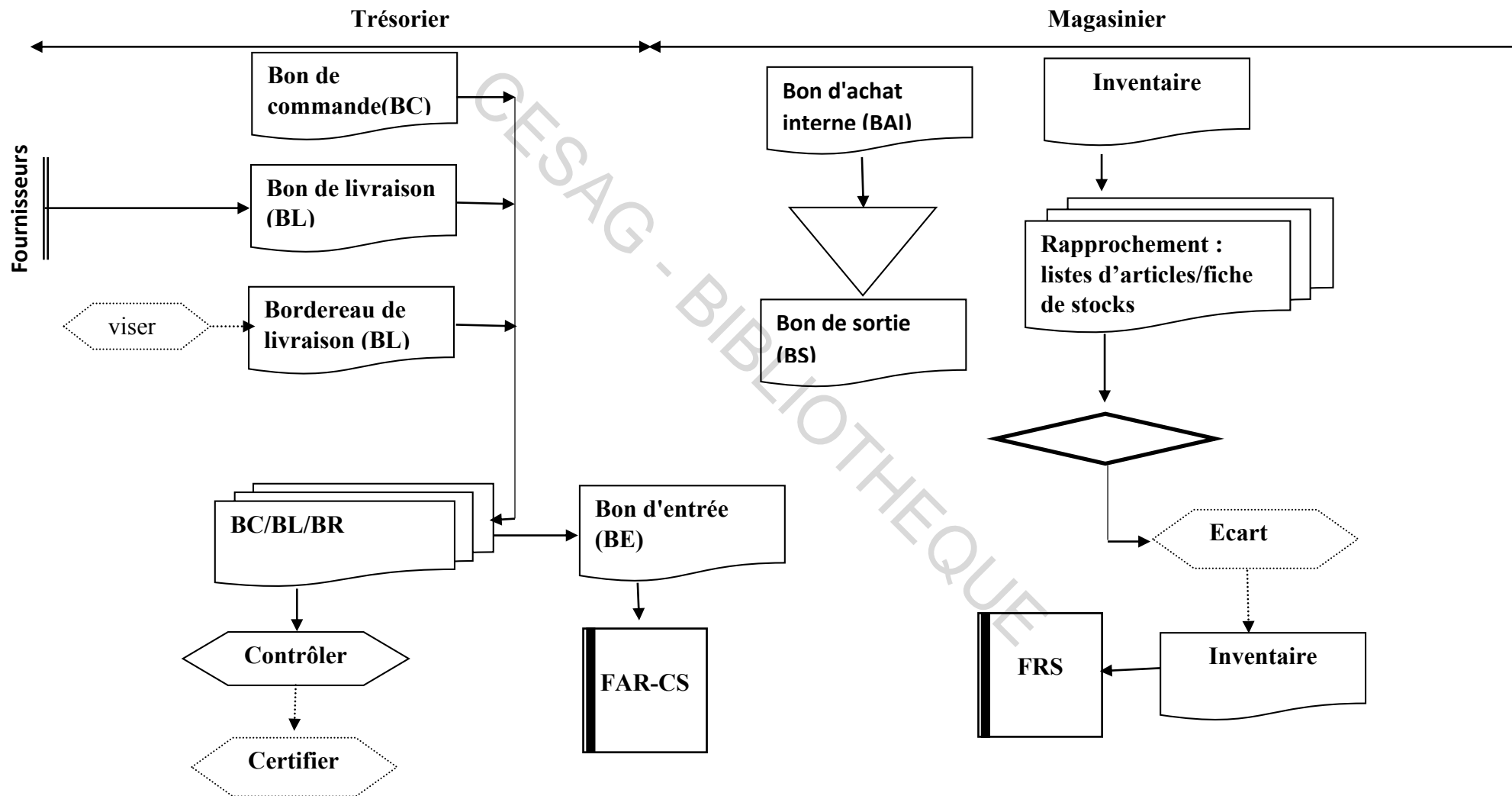
22. www.sante.gov.ma/.../Manuel_PNI_29Juin2013_VersionImprime_SIPA...

ANNEXES

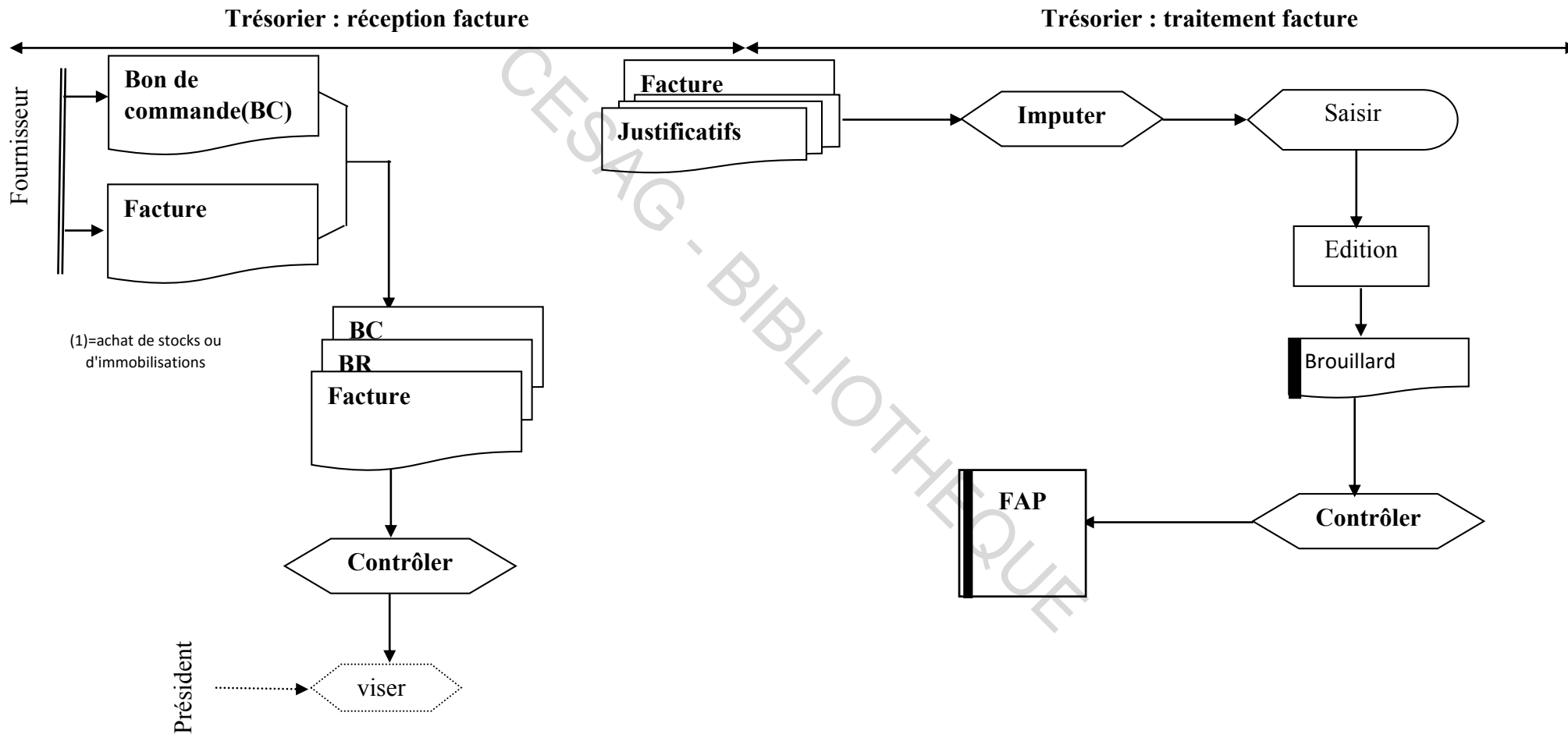
Annexe 1 : **APPROVISIONNEMENT**



Annexe 2 : STOCKS



Annexe 3 : **COMPTABILITE**



Annexe 4 : **BUDGET PREVISIONNEL**

Charges		Produits	
Rubriques	Montants	Rubriques	Montants
Activités		Autofinancement	
Communication		Subventions	
Frais généraux		Aide en nature	
Imprévus		Intervention bénévoles	
Aide en nature			
Intervention bénévoles			
Total charges		Total produits	

Annexe 5 : **BON DE COMMANDE**

Fournisseur :

Date :

DESIGNATION	QUANTITE	OBSERVATIONS
CESAG - BIBLIOTHEQUE		

Visa du Secrétaire général

Visa du Président

Annexe 6 : **CAISSE DEPENSE**

Bénéficiaire : Date :

Motif de la dépense :

Montant en chiffres : F CFA

Montant en lettres
..... francs CFA

Bénéficiaire

Trésorier

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : **INVENTAIRE PHYSIQUE DE CAISSE**

Trésorier :

Date d'inventaire :

DECOMPTE DES ESPECES

- Total des pièces : FCFA -----

- Total des billets FCFA -----

Total général de l'encaisse physique : FCFA -----

OBSERVATIONS :

Visa du Trésorier

Visa du Président

Annexe 8 : **ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE**

Compte banque :

Date :

DATE	LIBELLES	MONTANT	DATE	LIBELLES	MONTANT
	Solde du relevé bancaire au			Solde du journal banque au	
	Opérations non comptabilisées par l'association :			Opérations non comptabilisées par la banque :	
	A déduire			A déduire	
	Chèques non débités			Commissions et agios bancaires	
				Paiement constatés par la banque et non constaté au journal de banque	
	A ajouter			A ajouter	
	les dépôts en transit			Intérêts versés par la banque	
				Dépôts reçus par la banque et non comptabilisés au journal de banque	
	Solde du compte après rapprochement			Solde du compte après rapprochement	

Annexe 11 : **BILAN**

Actif	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	Passif	Montant
Immobilisations				Capital (droits d'adhésion)	
Stocks				Réserves	
				Report à nouveau	
Créances				Résultat	
				Dettes fournisseurs	
Trésorerie Active				Autres dettes	
				Trésorerie Passive	
Total Actif				Total Passif	

Annexe 12 : **COMPTE DE RESULTAT**

Charges	Montant	Produits	Montant
Achats		Recettes liées aux cotisations	
Transport			
Services extérieurs			
Impôts et taxes		Subventions reçues	
Charges du personnel		Autres produits	
Frais financiers			
Dotations aux amortissements		Produits financiers	
Dotations aux provisions			
Total charges		Total produits	

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	5
LES FONDEMENTS THEORIQUES DU MANUEL DE PROCEDURES ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE 1: LE MANUEL DE PROCEDURES ET LE CONTROLE INTERNE	7
Section 1 : La place du contrôle interne dans le fonctionnement d'une Institution	7
2.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	7
2.2. Le périmètre du contrôle interne.....	8
2.3. Les acteurs du contrôle interne.....	8
2.3.1 Le Conseil d'Administration ou de Surveillance	9
2.3.2 La coordination Générale	9
2.3.3 Le service d'Audit Interne.....	9
2.3.4 Le personnel	9
2.4. Procédures et contrôle interne	9
2.4.1 Le principe d'organisation	10
2.4.2 Le principe d'intégration	10
2.4.3 Le principe de permanence.....	10
2.4.4 Le principe d'universalité	10
2.4.5 Le principe d'indépendance	10
2.4.6 Le principe d'information	11
2.4.7 Le principe d'harmonie ou d'adéquation	11
2.4.8 Le principe de prévision	11
2.4.9 La qualité du personnel	11
Section 2 : Les procédures de gestion comme support du contrôle interne d'une institution	11
2.1. Généralités sur les procédures.....	11
2.1.1. Définition d'une procédure	11
2.1.2. Définition du manuel de procédures	12
3.1.2. Utilité du manuel de procédures.....	13
2.2. Processus fonctionnels.....	13

2.2.1.	La gestion des adhérents.....	13
2.2.2.	La fonction achat.....	14
2.2.3.	La fonction trésorerie.....	14
2.2.4.	La fonction comptable.....	15
2.2.5.	La gestion du personnel.....	15
Section 3 : Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures.....		16
3.1.	Structure d'un manuel de procédures.....	16
3.1.2.	L'introduction du manuel.....	16
3.1.3.	Les fiches de procédures.....	16
3.1.4.	Les annexes et les tables complémentaires.....	17
3.2.	Etapas d'élaboration d'une procédure.....	17
3.2.1.	La phase préparatoire.....	17
3.2.2.	La phase de réalisation.....	19
3.2.3.	La phase de conclusion.....	20
CHAPITRE 2: PRESENTATION DE L'AJDEC/PA ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		21
Section 1 : Présentation de l'AJDEC/PA.....		21
1.1.	Historique, but et objectifs de l'AJDEC/PA.....	21
1.2.	Organisation et mode de fonctionnement de l'AJDEC/PA.....	21
1.2.1.	Les différentes instances de l'AJDEC/PA.....	22
1.2.2.	Le mode de fonctionnement de l'AJDEC/PA.....	23
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....		24
2.1.	Modèle d'analyse.....	24
2.2.	Outils de collecte de données.....	26
2.2.1.	L'entretien.....	26
2.2.2.	La revue documentaire.....	26
2.3.	Les outils d'analyse des données.....	26
DEUXIEME PARTIE :		27
CONCEPTION DES PROCEDURES DE L'ASSOCIATION.....		27
CHAPITRE 3: DESCRIPTION DES PROCEDURES ACTUELLES ET DIAGNOSTIC.....		29
Section 1 : Présentation et analyse des procédures actuelles de l'Association.....		29
1.1.	Les achats.....	29
1.2.	La gestion des stocks.....	29
1.3.	La gestion du personnel.....	29
1.4.	La gestion des contrats avec les partenaires.....	30
1.5.	La gestion des courriers.....	30
1.6.	Les procédures financières.....	30

1.6.1.	La mobilisation des ressources.....	30
1.6.2.	La gestion de la caisse	31
1.6.3.	La gestion des comptes bancaires.....	31
1.7.	Les procédures comptables.....	31
1.7.1.	La comptabilisation des factures	31
1.7.2.	Travaux d'arrêtés de comptes.....	31
Section 2 : Elaboration de la cartographie des procédures		31
2.1.	Définition et objectifs de la cartographie des procédures.....	31
2.2.	Elaboration de la carte des procédures	32
CHAPITRE 4 : CONCEPTION DU MANUEL DE PROCEDURES		34
Section 1 : Les conditions de mise en œuvre de l'outil		34
1.1.	La description des attributs de chaque poste	34
1.2.	La définition des responsabilités	34
1.3.	La définition des objectifs et du champ d'application	34
1.4.	L'organigramme de l'AJDEC/PA.....	35
Section 2 : Les procédures administratives, comptables et financières de l'AJDEC/PA		37
2.1.	L'identification des procédures	37
2.2.	Formalisation des procédures administratives, comptables et financières.....	37
2.3.	Gestion de la mise en œuvre et de la mise à jour du manuel de procédures	67
Conclusion de la deuxième partie		67
CONCLUSION GENERALE		68
BIBLIOGRAPHIE.....		70
ANNEXES.....		73
Table des matières		86