

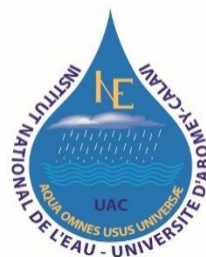


**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**

\*\*\*\*\*

**INSTITUT NATIONAL DE L'EAU**

\*\*\*\*\*



**CENTRE D'EXCELLENCE D'AFRIQUE POUR L'EAU ET  
L'ASSAINISSEMENT**

\*\*\*\*\*

**WATERPRO AFRICA (ex Aquagir)**

\*\*\*\*\*

**MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES,  
FINANCIERES ET COMPTABLES**

## Table des matières

INTRODUCTION	4
1. Objectifs du manuel	4
2. Portée du manuel	4
3. Révision du manuel	4
PARTIE 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
1. Cadre juridique	5
2. Description des départements	5
3. Organigramme	5
PARTIE 2 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES	6
1. Sélection et accompagnement des porteurs de projets/startups	6
1.1. Recrutement (03 mois)	6
1.2. Pré-incubation (06 mois)	6
1.3. Incubation (18 mois)	6
1.4. Post-incubation (12 mois)	6
2. Gestion des espaces de travail	7
2.1. Allocation des espaces de travail	7
2.2. Entretien et maintenance des espaces de travail	7
3. Gestion des événements	7
3.1. Planification des événements	7
3.2. Organisation des événements	7
3.3. Suivi des événements	7
4. Transfert de technologies	7
5. Gestion des ressources humaines	8
5.1. Recrutement	8
5.2. Embauche	8
5.3. Formation	8
5.4. Evaluation	9
5.5. Rémunération et avantages sociaux	10
5.6. Départs	10
6. Achats et dépenses	12
6.1. Expression du besoin	12
6.2. Commande directe	12
6.3. Appel d'offres	13
6.4. Réception	13

6.5.	Certification .....	13
6.6.	Comptabilisation.....	14
6.7.	Règlement.....	14
7.	Gestion des relations avec les partenaires.....	15
7.1.	Identification des partenaires potentiels .....	15
7.2.	Développement de relations avec les partenaires . <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
7.3.	Gestion des relations avec les partenaires .....	15
PARTIE 3 : PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES		16
1.	Collecte des ressources .....	16
1.1.	Stratégie de collecte de fonds .....	16
1.2.	Développement de propositions de financement .....	16
1.3.	Suivi des activités de collecte de fonds .....	16
2.	Budget .....	16
2.1.	Préparation du budget.....	16
2.2.	Suivi budgétaire.....	17
2.3.	Traitement comptable.....	17
3.	Comptabilité.....	18
3.1.	Pièces justificatives des opérations.....	19
3.2.	Comptabilisation des pièces comptables .....	20
3.3.	Ajustement des comptes par les écritures comptables .....	21
3.4.	Saisie des écritures de clôtures pour report dans les états financiers .....	22
3.5.	Etablissement de la balance après inventaire et régularisations .....	24
3.6.	Préparation des états financiers .....	24
3.7.	Audit .....	24
CONCLUSION	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	

## INTRODUCTION

Dans sa mission d'améliorer la qualité, la quantité et l'impact l'enseignement supérieur dans les secteurs de l'eau, de l'assainissement et des changements climatiques sur le développement, le Centre d'Excellence d'Afrique pour l'Eau et l'Assainissement (C2EA) s'est fixé pour objectif d'améliorer l'employabilité des diplômés. De cette ambition est née l'initiative de création d'un centre d'incubation dénommé WaterPro Africa.

WaterPro Africa est un centre d'incubation novateur dont la mission est la mise en place d'un environnement favorable pour l'entrepreneuriat des jeunes diplômés. Le centre a également vocation à faciliter les transferts de technologies issues des travaux de recherches.

Le présent manuel de procédures a pour objectif de formaliser les principales procédures administratives, financières et comptables qui régissent les activités de WaterPro Africa. Il couvre l'ensemble des opérations et des fonctions de l'incubateur, de l'accueil des startups à la gestion des ressources financières et comptables.

### 1. Objectifs du manuel

Le manuel de procédures a pour objectifs de :

- Fournir un cadre formel d'exécution des activités à caractère administratif, comptable et financier ;
- Garantir la continuité des méthodes de travail, malgré les mutations et réorganisations du personnel ;
- Définir les activités de tous les membres de l'incubateur ;
- Garantir un contrôle interne fiable ;
- Accroître la productivité du personnel.

### 2. Portée du manuel

Ce manuel couvre l'ensemble des processus et des activités liés à l'administration, à la gestion financière, à la comptabilité, à la gestion de projets, à la collecte de données, à la recherche, à la gestion de l'information, à la formation, à la collaboration et aux partenariats au sein de WaterPro Africa SAS.

### 3. Révision du manuel

Ce manuel sera régulièrement révisé et mis à jour pour refléter les changements organisationnels, les nouvelles procédures et les meilleures pratiques. Les révisions seront gérées par un comité désigné à cet effet et approuvées par le Directeur Général.

## PARTIE 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Cette partie présente une brève description de l'organisation. Elle dresse successivement le cadre juridique qui le régit, les différents départements qui le composent et enfin les relations fonctionnelles et hiérarchiques qui existent en son sein.

### 1. Cadre juridique

Notre structure d'incubation et d'expertise, WaterPro Africa doit se conformer aux lois et règlements applicables dans son pays, notamment ceux relatifs aux activités économiques.

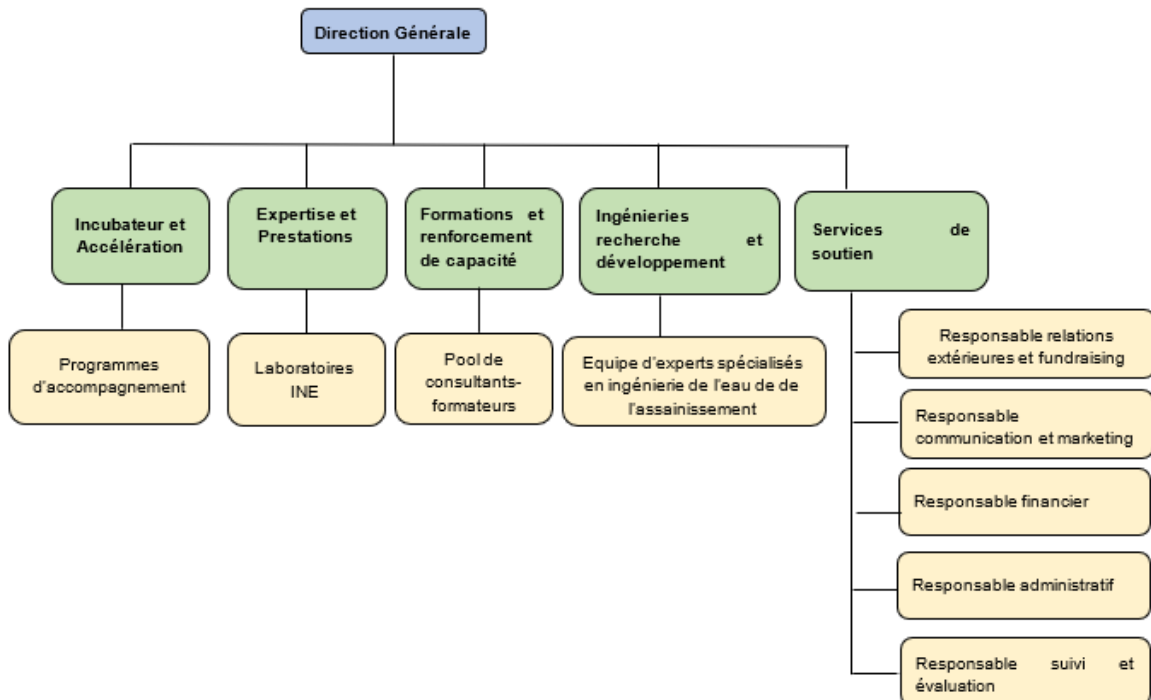
### 2. Description des départements

Les services offerts par WaterPro Africa sont structurés suivant trois (03) départements à savoir :

- L'incubateur : il a vocation à transformer les idées innovantes (dans le domaine de l'eau et de l'assainissement) en entreprises performantes.
- L'accélérateur de transfert de technologies : en relation de proximité avec les unités de la recherche de l'INE, ce département est dédié au transfert de technologies et à la maturation des inventions issues de ces unités de recherche. Le transfert de technologies est un processus qui consiste à prendre un résultat de recherche et à le transformer en une offre exploitable par une entreprise ou tout autre type d'acteur des marchés socio-économiques. Cette offre est valorisée sous forme d'accord ou de cession de licence.
- Les services et expertise : la raison d'être de ce département est de fournir des services de maîtrise d'œuvre aux collectivités locales, par exemple, sur des sujets/projets d'eau et d'assainissement sur leurs territoires.

### 3. Organigramme

L'organigramme de la société se présente comme suit :



## **PARTIE 2 : PROCEDURES ADMINISTRATIVES**

Cette section couvre les processus et les procédures liés à la gestion générale de l'incubateur, y compris la gestion des ressources humaines, la gestion des espaces de travail, la gestion des événements et la gestion des relations avec les partenaires.

### **1. Sélection et accompagnement des porteurs de projets/startups**

La sélection et l'accompagnement des porteurs de projets/startups obéit à une procédure déclinée en quatre (04) étapes : le recrutement, la préincubation, l'incubation et la post-incubation.

#### *1.1. Recrutement*

Deux cohortes d'incubés sont recrutées tous les ans. Le recrutement se fera par un appel à candidature officiel sur les plateformes adéquates. La première cohorte au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année en cours et la seconde au 3<sup>ème</sup> trimestre de la même année. Un comité de sélection de cinq membres est mis en place à cet effet. Sa composition est à la discrétion de l'équipe dirigeante de l'incubateur.

Cette étape se déroule en 04 phases :

- La conception et la diffusion des appels à candidatures ;
- La présélection des idées d'entreprises ;
- La sélection finale des idées les plus pertinentes ;
- La proclamation des idées sélectionnées.

#### *1.2. Préincubation*

Le service incubation devra mettre en place le programme de préincubation en tenant compte de l'écosystème du Bénin. Ce programme sera fait autour d'un atelier d'élaboration du programme exhaustif qui tiendra compte de toutes les activités nécessaires et pertinentes pour une bonne incubation. Les activités ci-après peuvent être prévues à titre indicatif à cet effet :

- Des ateliers de formulation des idées d'entreprise en projet ;
- La mise en stage d'immersion ;
- Des ateliers techniques périodiques de suivi des projets d'entreprises ;
- Recherche de partenaires techniques et financiers.

#### *1.3. Incubation*

Le but de cette étape est de permettre aux entrepreneurs de passer le stade de l'early stage pour entrer en phase de croissance. Les activités suivantes sont prévues pour la réalisation de cette étape :

- Formalisation des entreprises ;
- Investissement initial ;
- Recrutement et formation du personnel ;
- Production et mise en marché ;
- Suivi rapproché et coaching des entreprises ;
- Accélération de la croissance des entreprises et ;
- Mise en relations.

#### *1.4. Post-incubation*

Elle consiste à apporter un soutien post-incubation aux entreprises de la cohorte. Elle comprend la réalisation de :

- Le suivi et l'évaluation des entreprises ;
- La sortie des entreprises performantes et ;
- Du suivi et l'accompagnement des entreprises hors-site.

## **2. Gestion des espaces de travail**

### *2.1. Allocation des espaces de travail*

Le centre met à la disposition de ses usagers un espace de coworking ouvert équipé en mobiliers de bureau, de commodités diverses (imprimantes, photocopieuses, cafetière...) et d'une connexion internet haut débit. Les incubés et alumni du centre y ont systématiquement accès aux jours et heures d'ouvertures.

Par ailleurs des bureaux privatifs sont aménagés et disponibles sur demande et moyennant un forfait. Ils sont accessibles pour les entreprises qui souhaitent y domicilier leurs activités et celles qui en expriment un besoin ponctuel.

### *2.2. Entretien et maintenance des espaces de travail*

Les services d'entretien et de maintenance des espaces de travail sont assurés par le centre qui en délègue la gestion à un prestataire. Il en est de même pour les services de sécurité et de sûreté.

Cependant, les usagers sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de la sécurité et de la sûreté de leurs objets personnels dans les espaces de travail.

## **3. Gestion des événements**

### *3.1. Planification des événements*

La planification des événements de l'année n+1 est réalisée lors des activités de préparation du budget de la même année.

En outre, il est prévu tous les ans l'organisation de « La semaine de l'innovation ». Cet événement dont le but est de décerner le « Prix de la meilleure innovation » dans le domaine de l'eau et de l'assainissement a lieu au dernier trimestre de l'année.

Son organisation est sujette à l'élaboration de termes de références actualisés pour chaque nouvelle édition et d'un appel à candidature.

### *3.2. Organisation des événements*

Tout événement prévu fait objet d'élaboration de TdRs spécifiques.

### *3.3. Suivi des événements*

Le suivi des événements est réalisé conformément à un tableau de suivi conçu pour le suivi de toutes les activités du centre. Celui-ci participera à alimenter le tableau de bord de WaterPro Africa dont la conception et l'administration est assurée par le responsable suivi-évaluation du centre.

## **4. Transfert de technologies**

Ce service fait passer les innovations du laboratoire à la société et au marché pour faire progresser l'impact des résultats de la recherche sur la communauté. Un contrat serait élaboré entre l'alumni et le centre. Il tiendra compte de la protection intellectuelle et de tous les aspects de ce transfert avec un service juridique.

## 5. Gestion des ressources humaines

### 5.1. Recrutement

Le recrutement est le premier acte de l'ensemble du processus de gestion des Ressources Humaines mais c'est aussi un acte fondateur. Il nécessite donc une attention toute particulière. Les besoins en personnel pour l'année à venir doivent être préalablement identifiés et un programme de recrutement doit être élaboré. Ce programme annuel de recrutement comprend essentiellement :

- Les postes nouvellement créés et autorisés à l'organigramme,
- Les postes remplaçant les départs de toutes natures (retraites, décès, licenciement, démission, départ négocié, etc.)
- Les postes nouvellement apparus en cours d'année et non prévus à l'organigramme, ces postes devront toutefois constituer une exception.
- Les modifications de postes.

La démarche à suivre pour recruter un employé du centre est la suivante :

- Elaboration des TdRs du recrutement ;
- Diffusion de l'annonce ;
- Réception des candidatures ;
- Evaluation des candidatures et présélection selon les critères retenus ;
- Organisation des entretiens et production de rapport de recrutement.

Par ailleurs, lorsque les conditions le permettent, tout le processus de recrutement peut être confié à un prestataire externe.

### 5.2. Embauche

L'embauche constitue la première phase du contrat de travail et consiste à engager un salarié. C'est l'étape qui suit celle de la sélection. Les procédures relatives à l'embauche doivent donner les garanties suivantes :

- Le respect des obligations administratives (déclaration de l'employé à la caisse nationale de sécurité sociale, aux impôts...);
- Le respect des obligations vis-à-vis du nouvel employé (rédaction du contrat, phase d'intégration, communication d'information, visite médicale...).

Quatre (04) étapes constituent la procédure de l'embauche :

- Convocation du candidat retenu ;
- Réception du candidat retenu ;
- Finalisation du contrat ;
- Création d'un dossier au nom de la nouvelle recrue.

### 5.3. Formation

La formation est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir, le savoir-faire (habiletés et compétences) et le savoir être nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Il existe 3 catégories de formations : des formations d'adaptation, des formations de renforcement, des formations de développement. Toute initiative de formation obéit aux étapes ci-après :

- Recenser les besoins en formation :

*Rédiger une note à l'attention Responsables de Services leur demandant de recenser sous huitaine l'ensemble des besoins en formation du personnel dont ils ont la charge ;  
Centraliser les besoins.*



- Etablir et chiffrer le plan de formation :
  - Prendre connaissance des besoins en formation ;*
  - Au regard des formations demandées, vérifier les formations dont a bénéficié chaque agent dans les mois précédents et vérifier son cursus ;*
  - Evaluer en lien avec son supérieur hiérarchique la nécessité d'une formation ;*
  - Etablir le plan de formation en veillant à la pérennité des activités du centre (absences réparties) ;*
  - Obtenir des devis auprès des organismes de formation ;*
  - Chiffrer le plan de formation au regard des offres financières (devis) ;*
  - Transmettre une copie du plan de formation chiffré au Directeur Général pour validation.*
- Etudier et valider le plan de formation annuel :
  - Etudier le plan de formation ;*
  - Porter les modifications qui s'imposent ;*
  - Valider le plan de formation ;*
  - Transmettre le plan de formation validé (visa et date) au Comptable.*
- Inscrire les dépenses de formation au budget :
  - Actualiser le chiffrage du plan de formation au regard des validations portées par le Directeur Général ;*
  - Inscrire les dépenses de formation au budget pour approbation par le Directeur Général.*
- Mettre en œuvre le plan de formation :
  - Planning des départs en formation ;*
  - Notes de service au personnel ;*
  - Réservation auprès des structures.*

Les formations doivent faire l'objet d'un appel à candidature pour recruter le ou les cabinet.s pouvant la dispenser.

#### 5.4. Evaluation

L'évaluation des performances est une appréciation de la réalisation des objectifs définis et attribués à chaque agent en début d'année. Elle doit aboutir à une évaluation des besoins en formation et une idée sur le niveau de performance de l'agent en vue de bien cerner les plans de carrière du personnel. Les évaluations sont faites de manière objective et transparente.

Les évaluations se déroulent suivant les étapes ci-après :

- Planifier les entretiens
  - Planifier les entretiens : fixer la date, l'heure et le lieu ;*
  - Informers les collaborateurs devant être reçus par e-mail.*
- Evaluer et transmettre
  - Préparer le déroulement de l'entretien ;*
  - S'entretenir avec le collaborateur à évaluer ;*
  - Effectuer la notation en présence de l'évalué ;*
  - Discuter de l'évaluation avec le collaborateur évalué ;*
  - Signer la fiche d'évaluation ;*
  - Faire signer la fiche d'évaluation au collaborateur après accord de ce dernier ;*

*Transmettre l'original de la fiche d'évaluation au Directeur Général et conserver une copie.*

- Etudier rapports, notifier et transmettre :

*Décider des gratifications.*

- Informer

*Informer les agents des décisions du Directeur Général par mémo ;*

*Transmettre à chaque agent une copie de la fiche résumée d'évaluation le concernant.*

#### 5.5. Rémunération et avantages sociaux

La rémunération du personnel comprend :

- Le salaire de base ;
- Les indemnités et primes diverses ;
- Les avantages en nature.

De manière générale, le salaire est librement fixé entre les contractants mais doit s'inscrire dans le respect des obligations légales (salaire minimum, égalité entre salaires du personnel masculin et féminin) ; des dispositions collectives...

Les tâches qui entrent dans le cadre de la rémunération du personnel sont :

- Recenser et traiter les éléments variables de la paie :

*Déterminer le salaire de base indiciaire de chaque agent du Secrétariat,*

*Déterminer automatiquement les différents éléments variables de la paie pour chacun des agents : heures supplémentaires ; avances sur salaires ; primes et indemnités ; avantages en nature ; cotisation CNSS ; retenues diverses dues soit à un engagement vis-à-vis du centre ou un engagement externe ; etc.*

*Etablir un Etat des salaires et un état des éléments variables ;*

*Etablir un Etat de synthèses des rémunérations du mois en question ;*

*Etablir les bulletins de paie de l'ensemble des agents titulaires d'un contrat de travail ;*

*La comptabilisation de la paie peut alors s'effectuer par le logiciel interfacé (déversement automatique vers la comptabilité).*

- Préparer les supports de règlement des salaires :

*Etablir les lettres de virement aux différentes banques ;*

*Etablir le chèque d'alimentation de la caisse ;*

*Transmettre au Directeur Général les lettres de virement et le chèque d'alimentation de la caisse.*

- Distribuer les bulletins de paie

*Remettre aux agents concernés leurs chèques ;*

*Remettre l'original du bulletin de paie ;*

*Faire décharger les agents sur la copie du bulletin et la conserver ;*

*Mettre les copies de bulletin dans un dossier ainsi que les différents Etats élaborés ;*

*Classer le dossier de la paie du mois.*

#### 5.6. Départs

Le départ concerne la rupture du contrat de travail de l'agent et donc la cessation définitive des activités de l'agent au sein du Secrétariat. Le départ peut être dû à :

- Une démission : cessation définitive des activités suite à une demande écrite formulée par l'agent et adressée au Directeur Général au moins trois (03) mois avant la date souhaitée. L'agent dispose durant cette période d'un délai de deux (02) mois pour revenir sur sa décision. La démission entraîne la perte de la qualité d'agent du Secrétariat et l'exigibilité des engagements pris envers le Secrétariat.
- Un licenciement : cette cessation définitive des activités et de l'appartenance au personnel du centre est prononcée par le Directeur Général pour les raisons suivantes : La préservation de l'intérêt du centre ; L'insuffisance des qualités du rendement ; La faute grave ou faute lourde ; La découverte de faits tels, la condamnation pénale, la falsification de diplôme... ; La survenance d'une condamnation pour des infractions prévues dans le statut du personnel du centre.

Le licenciement est précédé d'un préavis de trois (3) mois dans le cas de préservation de l'intérêt du Secrétariat et de l'insuffisance de la qualité du rendement. Aucun préavis n'est requis pour tout autre motif.

- La retraite : c'est la cessation du service au terme d'un certain nombre d'années d'activités soit parce que l'agent a atteint l'âge limite, soit parce qu'il a totalisé le nombre d'années de service requis (conformément au Code du Travail en vigueur en République du Bénin).

Le départ est organisé comme suit :

- Préparer le départ de l'agent :

*Au regard de la date prévue pour le départ de l'agent, préparer les éléments administratifs nécessaires à son départ (attestation de travail, départ à la retraite, radiation des différentes caisses de cotisation, suspension virement bancaire si l'agent est payé par virement, etc...);*

*Vérifier que tous les prêts dont il a pu bénéficier ont été soldés et si ce n'est pas le cas faire le nécessaire en ce sens (si le reliquat est supérieur à la somme due au titre du solde de percevoir ou une action en justice peut être engagée si l'employé n'est pas en mesure de proposer un programme crédible de remboursement) ;*

NB : En cas de décès de l'agent, avant extinction totale des dettes, les héritiers de celui-ci seront considérés comme débiteurs et solidaires envers le Secrétariat pour le restant dû, si les frais de signification leur étant imputables,

Etablir le décompte réconcilié des droits de l'agent ;

Préparer l'attestation de solde de tout compte.

- Encadrer le départ de l'agent :

*Veiller à ce que l'agent remette tous les documents dont il dispose ou les rende disponibles dans son bureau (effectuer la passation de service) ;*

*Veiller à la restitution des clés de son bureau, badge, matériel de travail... et à ce que la passation de service soit effectuée ;*

*En lien avec le personnel informatique, veiller à la suspension de son compte et profil utilisateur (traitement des e-mails) en leur adressant une demande de désactivation de profil (le cas échéant).*

*Après remise des éléments précités, faire signer à l'agent l'attestation de solde de tout compte et lui remettre son dernier bulletin de salaire.*

- S'entretenir avec l'agent sortant :

*S'entretenir avec l'agent sortant afin de recueillir son avis sur différents points objet du questionnaire : motif de départ, perception de l'environnement de travail, perception du climat social au sein du centre, avis sur les procédures et propositions d'amélioration.*

## **6. Achats et dépenses**

### *6.1. Expression du besoin*

Cette procédure a pour objectif de décrire les modalités d'expression du besoin des agents de WaterPro Africa. Les procédures en vigueur relatives à la gestion des besoins doivent tenir compte des aspects suivants :

- La pertinence du besoin ;
- La matérialisation du besoin par une demande d'achat ;
- La régularité et la conformité de la demande d'achat ;
- La disponibilité des crédits.

L'expression des besoins se fait en cinq (05) étapes :

- Exprimer le besoin d'achat ;
- Approuver le besoin d'achat ;
- Consulter le budget ;
- Demander un arbitrage ;
- Autoriser la demande.

### *6.2. Commande directe*

La procédure vise à organiser le choix des fournisseurs de biens, services et travaux par commande directe pour les achats inférieur ou égal à 2.000.000 FCFA HT. Les procédures en vigueur relatives à la commande directe doivent donner les garanties que :

- Les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites préfixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation.
- La sélection du fournisseur est effectuée de manière objective et transparente ;
- Le fournisseur sélectionné est présent dans le fichier « Fournisseurs » ;
- Le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères de qualité, prix, délai de livraison ;
- Les commandes sont passées sur la base stricte des besoins (demande d'achat).

La commande directe est organisée suivant la procédure ci-après :

- Consulter le fichier Fournisseurs et identifier les fournisseurs susceptibles de réaliser les prestations ;
- Transmettre aux fournisseurs identifiés des demandes de devis pour les prestations en précisant leur nature, leurs caractéristiques et le délai de réponse ;
- Recevoir les propositions et constituer la liasse ;
- Vérifier la concordance des informations ;
- Sélectionner l'offre le moins disant répondant aux spécifications techniques ;
- Elaborer un compte rendu de la procédure ;
- Transmettre au Directeur Général pour validation ;
- Etablir le bon de commande (en trois (03) copies) en précisant l'imputation budgétaire, l'intitulé de la rubrique budgétaire, la quantité, les prix unitaires et le montant total de la dépense en lettres et en chiffres ;
- S'assurer de la concordance entre le Pro forma et le bon de commande ;
- Envoyer les 3 copies pour signature au Directeur Général ;

- Enregistrer le Bon de commande sur le registre bon de commande ;
- Envoyer l'original du bon de commande au fournisseur ;
- Remettre une copie au Chef du Département demandeur ;
- Garder la souche pour les archives.

### 6.3. Appel d'offres

Cf. Code de Passation des Marchés Publics (Bénin ou Banque Mondiale).

### 6.4. Réception

Cette procédure consiste à décrire les modalités de réception des commandes. Elle se décline comme suit :

- Nommer la commission de réception

*Faire une note de service pour désigner les membres de la commission de réception qui doit comporter obligatoirement par un représentant du Service demandeur ;*

- Réceptionner, contrôler et approuver ;

*Réceptionner les fournitures et biens sur la base du bon de commande et du bon de livraison ;*

*Procéder au contrôle de conformité entre le bon de commande et le bon de livraison (quantité, prix et qualité) ;*

*Signer le bordereau de réception ;*

*Etablir un procès-verbal de réception pour les travaux et services et le bon de réception pré numéroté ;*

*Faire signer les membres de la commission ;*

*Transférer les fournitures et les biens au Directeur Général et lui faire signer le bon de transfert.*

- Stocker

*Ranger les articles en magasin ;*

*Etablir un bon d'entrée et mettre à jour la fiche de stock ;*

*Agrafe l'exemplaire du BL au BC/DA correspondant et remettre la liasse dans le dossier « Factures à recevoir » ;*

*Agrafe l'exemplaire du BL, le BC/DA à la facture accompagnant éventuellement la livraison et remettre la liasse dans le « Dossier factures à payer » ;*

*Transmettre le « Dossier factures à payer » au comptable.*

### 6.5. Certification

Cette procédure a pour objectif de décrire les modalités de certification des factures reçues des fournisseurs. Elle vise à garantir que :

- Les factures sont rigoureusement identifiées et rapidement transmises aux agents concernés pour leur contrôle ;
- Les pertes de factures et / ou les retards dans l'acheminement des factures sont facilement détectables ;
- Les factures font l'objet d'un contrôle correct et dans les délais raisonnables ;
- La réalité des livraisons avant toute certification qui puisse permettre le règlement ;
- L'exactitude de la facture avant toute certification.

La procédure de certification se décline comme suit :

- Réceptionner la liasse : La facture et les documents annexes
- Renseigner la fiche de courrier (Références/Origine/N° ordre d'arrivé/Date de facture et date d'arrivée/Objet) ;
- Renseigner le registre de courrier (Références/Date/Libellé/N° ordre d'arrivée) ;
- Transmettre les factures tamponnées de la mention « courrier arrivé/Date/N° ordre d'arrivée) avec les documents annexes au Directeur Général ;
- Décharger sur le registre de transmission interne ;
- Rapprocher : facture, bons de commande et PV de réception pour vérifier la conformité (qualité/ prix/ quantité) ;
- Viser les factures, apposer le cachet « bon à payer », dater et garder un exemplaire pour le classement ;
- Transmettre au comptable.

#### 6.6. Comptabilisation

La procédure vise à assurer la bonne transcription comptable de toutes les opérations afférentes à l'achat. Les tâches suivantes sont prévues dans le cadre de la procédure :

- Réceptionner la facture et les documents annexes validés ;
- Vérifier l'authenticité du BC, du BL et de la facture ;
- Vérifier les quantités et les prix ;
- Effectuer un contrôle authentique des montants sur la facture ;
- Comptabiliser la facture (cf. Procédures comptables) ;
- Saisir la facture dans le logiciel comptable ;
- Apposer le cachet « SAISIE » sur la facture ;
- Classer la facture + BL + BC + DA dans le dossier « Factures à payer ».

#### 6.7. Règlement

La procédure vise à assurer l'exactitude des règlements et leur conformité aux factures et le respect des délégations de pouvoirs de signature des chèques et ordres de virement. Quatre (04) activités sont prévues à cet :

- Préparer et transmettre le règlement  
*Préparer les chèques ou ordres de virement ;*  
*Transmettre les liasses au Directeur Général.*
- Signer le Règlement  
*Signer le règlement sur la base du BC, BR et de la Facture Certifié*  
*Transmettre au comptable*
- Enregistrer  
*Enregistrer les chèques / ordre de virement dans le Registre des chèques émis dans le brouillard de caisse ;*  
*Faire une copie des chèques/ ordre de virement ;*  
*Apposer le cachet de règlement sur les factures avec mention de : la date de paiement et la référence du moyen de paiement ;*  
*Transmettre les chèques au secrétariat du Directeur Général.*
- Transmettre le règlement

*Transmettre le Chèque au Fournisseur contre : décharge des bordereaux de remise de chèque, émargement du Registre des chèques émis, acquittement des factures et de la copie du chèque ;*

*Transmettre le bordereau de remise de chèque au comptable.*

La procédure de règlement est réalisée dans un délai de 30 jours à partir de la réception.

## **7. Gestion des relations avec les partenaires**

### *7.1. Identification des partenaires potentiels*

Un document relatif aux partenaires potentiels est élaboré précisant l'identification complète des partenaires financiers, techniques et au développement. Ce document est composé du nom, des adresses mails et contacts téléphonique, de l'indication géographique et du champ d'action précise des partenaires.

### *7.2. Gestion des relations avec les partenaires*

Un protocole d'accord et un contrat cadre sont élaborés pour chaque partenaire. Il doit être signé par les deux partenaires en contrat. Dans le cadre du non-respect des clauses du contrat par l'autre partie, le centre doit se retirer en tenant compte des avis du service juridique.

## **PARTIE 3 : PROCEDURES FINANCIERES ET COMPTABLES**

Les procédures financières concernent la gestion des ressources financières de l'incubateur, notamment :

### **1. Collecte des ressources**

#### *1.1. Stratégie de collecte de fonds*

Les projets les plus pertinents des alumnis vont bénéficier d'un financement. Ce financement vient des retours sur les différentes prestations du centre mais aussi des apports des potentiels partenaires ou investisseurs. Le centre est chargé de trouver les investisseurs potentiels pour chaque projet et de mettre les fonds à disposition de l'entrepreneur. Un document de protocole d'accord d'investissement signé par les différentes parties est obligatoire. Le service Communication et fundraising a le lead sur cette activité.

#### *1.2. Développement de propositions de financement*

Des ateliers sont organisés pour analyser et choisir les meilleures propositions de financement. Les participants à cet atelier sont composés de : des personnels du service communication et fundraising, de la direction exécutive et des partenaires identifiés. Un rapport exhaustif de chaque proposition et des implications y résultantes est produite et servira pour accompagner chaque les entrepreneurs.

#### *1.3. Suivi des activités de collecte de fonds*

Un Comité de suivi constitué du service d'audit, communication et fundraising et des experts externes est mis sur pied pour le respect du chronogramme des activités de collecte et le suivi des fonds collectés.

### **2. Budget**

#### *2.1. Préparation du budget*

Cette rubrique a pour objectif de décrire les modalités d'élaboration du projet de budget. Le projet de budget couvre la totalité des activités du SE ; le budget permet une comparaison dans le temps et un rapprochement entre les prévisions et réalisations ; le budget est élaboré sur la base des capacités techniques et de l'évolution de l'environnement.

Cinq étapes clés pour l'élaboration du budget :

- Préparer une note d'orientation budgétaire  
*Fixer les objectifs budgétaires sur la base du plan d'action validé ;*  
*En fonction des objectifs préparer une note d'orientation budgétaire ;*  
*Diffuser la note d'orientation aux différents Responsable de Services, en leur précisant les objectifs à atteindre en matière de recettes, dépenses de fonctionnement et d'investissement.*
- Rédiger et transmettre les fiches d'imputation budgétaire  
*Evaluer les dépenses selon les besoins nécessaires au fonctionnement pour l'exercice à venir ;*  
*Remplir les fiches d'imputation budgétaire ;*  
*Transmettre les fiches au Comptable.*
- Collecter et analyser les fiches d'imputation  
*Collecter les fiches d'imputation budgétaire des différents départements ;*  
*Analyser la pertinence des demandes ;*



*Confronter les dépenses à programmer par rapport aux recettes prévisionnelles ;*

*Elaborer un rapport synthétique des résultats de l'analyse ;*

*Elaborer l'état de réalisation du budget de N.*

- Organiser l'arbitrage budgétaire

*Présenter le rapport synthétique des résultats de l'analyse des fiches d'imputation budgétaire ;*

*Discuter et faire des propositions pertinentes et cohérentes ;*

*Les contre-propositions sont rassemblées par le comptable qui prépare des fiches techniques de discussions budgétaires.*

- Elaborer le projet de budget

*A l'issue de l'arbitrage, élaborer le projet de budget ;*

*Elaborer une note de présentation détaillé ;*

*Transmettre au Directeur Général pour approbation et validation.*

Le projet de budget ainsi élaboré fait objet de validation suivant les étapes suivantes :

- Soumettre le projet de budget à l'assemblée générale ;
- Approuver le projet de budget par vote ;
- Intégrer les amendements et transmettre pour adoption ;
- Adopter le budget définitif du centre.

## *2.2. Suivi budgétaire*

Le budget approuvé doit être suivi mois par mois durant tout l'exercice à l'aide des états prévisionnels mensualisés, des rapports d'activités et des tableaux de bord. ; il indique notamment :

- Les prévisions d'activités du mois,
- Les activités réalisées au cours du mois,
- Les écarts,
- Les cumuls, les commentaires détaillés, justificatifs des écarts.

Les tâches à exécuter sont :

- Comparer les prévisions et les dépenses et revenus réels
- Mesurer et analyser les différences ;
- Réagir immédiatement en cas de d'écarts excessifs. Le budget permet un contrôle à priori des dépenses à engager. Le principe du contrôle à priori commande que les dépenses à engager doivent être prévues sur une ligne budgétaire.
- Etablir le rapport mensuel de suivi budgétaire.

## *2.3. Traitement comptable*

La gestion budgétaire est calquée sur le plan comptable général et analytique, afin de faciliter le rapprochement entre les prévisions et les réalisations. Les engagements sont gérés au niveau du budget et les réalisations au niveau de la comptabilité générale.

- L'engagement global de l'exercice concerne le budget d'investissement et de fonctionnement de l'exercice ;
- Les engagements réalisés sont aussitôt déduits de l'engagement global avant la justification comptable de la dépense ou de la recette ;
- Les dépenses ou les recettes effectives sont enregistrées en comptabilité pour le montant exact, sur la base des pièces justificatives transmises au service comptable ;

- Les engagements réalisés sont comparés aux recettes et dépenses effectives et sont ajustés exactement sur elles.

Le suivi budgétaire permettra enfin de rapprocher les engagements budgétaires des engagements réalisés, corrigés par rapport à la comptabilité et de dégager les écarts de réalisation.

### 3. Comptabilité

Un système comptable est un ensemble de manuel organisé et informatisé des méthodes comptables, des procédures et contrôles mis en place pour recueillir, enregistrer, classer, analyser, synthétiser, interpréter en temps opportun les données financières, afin de fournir des informations financières fiables et sincères. WaterPro Africa applique pour la tenue de ses comptes et l'élaboration des états financiers, les directives du SYSCOHADA. Cet ensemble de règles est sous-tendu par des principes comptables fondamentaux généralement admis qui assurent la cohérence et l'harmonie de la présentation de l'information comptable.

Le système de contrôle interne assure la protection des actifs, améliore la qualité du service financier et garantit la fiabilité des informations financière » ; le manuel des procédures est un des éléments constitutifs d'un système de contrôle interne efficace, d'où son importance. A cet égard le comptable doit appliquer, au mieux qu'il le puisse, ce dit manuel qui retrace l'ensemble des procédures comptables et financières. Un autre outil comptable a été conçu, pour appuyer le manuel de procédures, il s'agit du plan comptable annoté selon les normes comptables internationales.

Pour assurer la sécurité de l'exécution des opérations d'enregistrement des écritures comptables et la fiabilité des informations générées par le système comptable, le comptable doit suivre une démarche structurée et ordonnée. La réalisation du traitement comptable des opérations courantes, tout au long de l'exercice s'effectue pour chaque période considérée, normalement le mois, en deux phases, elles-mêmes subdivisées en étapes.

L'enregistrement des données élémentaires dans les comptes intéressés, en respectant le processus suivant :

- Imputation des pièces comptables, manuellement ;
- Enregistrement des pièces comptables ;
- Vérification de la saisie quotidienne en autocontrôle et en supervision (Dual control) ;
- Lettrage et analyse des comptes afin d'effectuer les éventuelles corrections, il faut noter à ce propos qu'en cas d'erreur après arrêt du mois, la correction à faire est de :

*La saisie de la pièce en négatif ;*

*Puis la ressaisie correcte.*

- Comparaison entre comptabilité et autres données par exemple le brouillard de caisse, balance âgée ;
- Classement des bordereaux et des pièces de saisie de manières à faciliter les recherches.

Établissement des tableaux de bord périodiques aux fins de fixer les dates pour lesquelles, il sera procédé :

- La vérification des saisies ;
- Le blocage des écritures validées pour interdire de revenir dessus ;
- L'édition des documents de synthèse et clôture du mois.

La durée d'un exercice comptable est de 12 mois, ainsi à la fin de chaque exercice, le comptable se doit de fournir un état des reporting aux autorités concernées.

Les techniques mises en œuvre pour la saisie des transactions élémentaires et leur traitement s'effectuent d'une façon identique sur le logiciel comptable désigné et s'appuient sur les principes suivants :

- Utilisation de documents originaux ;
- Utilisation de bordereaux de saisie tenus manuellement pour l'enregistrement des écritures comptables, notamment les opérations de trésorerie et la paie ;
- Traitement automatisé sur ordinateur de ces données avec bascule automatique des logiciels annexes vers le logiciel de comptabilité ;
- Etablissement des différents supports comptables que sont les journaux, grand livres et balances par le logiciel et des états financiers.

### 3.1. Pièces justificatives des opérations

Il existe deux sortes de pièces comptables, les pièces externes et les pièces internes :

#### **Les pièces externes**

Elles sont constituées des factures d'achats ou de prestations de service, des documents fiscaux, des documents d'autres tiers et documents bancaires. Dans tous les cas, les pièces comptables doivent au moins :

- Être datées ;
- Être détaillées article par article ou par prestation de services ;
- Comporter l'identité du fournisseur ou du prestataire, en occurrence la raison sociale, l'adresse, le numéro d'identifiant fiscal et le cachet de l'établissement ;
- Comporter l'identité de WaterPro Africa comme client ;
- Être signées...

Dans le cas où le fournisseur est une personne physique, il convient de porter sur la pièce qui servira à justifier l'opération, le numéro de la carte d'identité.

Il est à noter qu'aussi dans certains cas il est difficile d'obtenir une facture conforme aux règles ci-dessus. Il s'agit essentiellement des notes et reçus de carburant, restaurants, hôtels et certaines fournitures. Dans ce cas, la date, le nom de WaterPro Africa comme client, le cachet et la signature pourraient suffire.

#### **Les pièces internes**

Les pièces internes sont des pièces émises par WaterPro Africa et servent de support de base à la comptabilisation. Elles constituent des pièces justificatives pour des opérations internes, il s'agit entre autres :

- Des bulletins de salaire et ou des états de salaires ;
- Des documents élaborés lors du processus de cession des immobilisations
- Des dossiers élaborés lors du processus d'appel d'offres ;
- Des notes de débit adressées aux services ;
- Des pièces de caisse ;
- Des bordereaux de chèques reçus ;
- Des notes d'instruction de règlement...

Ces pièces doivent aussi comporter les mentions indispensables que sont la date, la nature de l'opération, l'agent intervenant et sa signature et le montant de l'opération.

Le Comptable à la réception des pièces est tenu de :

- Vérifier la conformité et la sincérité des pièces comptables qui doivent :
- Identifier la nature de l'opération, lui donner un libellé ;
- Opérer le détail des calculs effectués pour déterminer les montants à comptabiliser
- Procéder à l'imputation comptable c'est-à-dire apposer sur les pièces les montants à débiter et ceux à créditer ;
- Et en fin indiquer sur la pièce le journal de saisie.

### 3.2. Comptabilisation des pièces comptables

Chaque enregistrement comptable est appuyé par une ou plusieurs pièces justificatives qui doivent être impérativement archivées dans les classeurs :

- Classeur « Immobilisations »

Sont classées dans ce classeur les pièces relatives aux acquisitions d'immobilisations :

- copie de la facture ;
- justificatifs de frais annexes.

Les immobilisations sont archivées chronologiquement par type d'immobilisations.

- Classeur « Achats Fournisseurs »

Les copies de factures et bons de commande sont classées chronologiquement par numéro de pièce attribué par le logiciel comptable.

L'original de la facture servant à son règlement, est classé dans le classeur de trésorerie approprié avec la référence du paiement.

Rappelons qu'un dossier appelé « Echancier des factures en instance de paiement » est mis en place afin d'assurer un suivi des factures non réglées.

- Classeur « Caisse »

Les pièces de caisse relatives aux dépenses et factures réglées en espèce, annexées des bordereaux de transmission et ou du brouillard de caisse, sont archivées chronologiquement par numéro de pièce attribué par le logiciel comptable.

- Classeur « Banque »

Les pièces de banque, photocopies des chèques émis avec les factures les ayant appelés et reçus, bordereaux de remises de chèques, Avis de débit et de crédit des banques... sont archivées chronologiquement par numéro de pièce attribué par le logiciel comptable.

Il est à noter que :

*Pour chaque compte bancaire il faut un classeur qui lui est spécifique ; et*

*Les rapprochements bancaires et les relevés de comptes sont également archivés dans un classeur spécifique à chaque banque.*

- Classeur « Personnel »

Les dossiers individuels contrat de travail, planning des congés, justificatifs d'identité...des salariés sont archivés dans des classeurs prévus à cet effet et est géré par le Responsable des Ressources Humaines.

Cependant, chaque mois, le Comptable classe chronologiquement les bulletins de salaires du personnel et le livre de paie édité dans le classeur personnel.

- Classeur « Déclarations fiscales » :

Les copies déchargées des déclarations fiscales mensuelles et annuelles sont classées dans le classeur fiscal.

- Classeur « Déclarations sociales »

Ce classeur contient les déclarations à caractère social. Il s'agit des versements à la caisse de sécurité sociale, à la caisse de retraite et aux institutions de prévoyance maladie.

- Classeur « Opérations Diverses »

Ce classeur comprend toutes traces des enregistrements effectués en attente de justificatifs, ainsi que les opérations qui ne se rapportent à aucun des journaux principaux, les régularisations d'écritures, les amortissements et opérations de fin d'exercice.

Le Comptable, après imputation des pièces comptables procède ainsi :

- Dispatcher les pièces comptables par journaux de saisie ;
- Ouvrir le logiciel comptable et le journal concerné ;
- Enregistrer la pièce comptable, dans le journal en :

*Saisissant la date*

*Le libellé*

*Le montant à débiter ou à créditer*

- Et enfin tamponner les pièces comptables par l'apposition du cachet « COMPTABILISE ».

Le Comptable, après comptabilisation des pièces comptables procède ainsi :

- Classer les pièces comptables par ordre chronologique dans les classeurs ;
- Ranger les classeurs par date et par année.

**NB :** Veiller à ce que les pièces comptables soient archivées au moins pendant 10 ans.

### *3.3. Ajustement des comptes par les écritures comptables*

Les ajustements sont fonction des résultats de l'inventaire et des différences entre la réalité et les écritures ; la première doit toujours l'emporter sur la seconde. Il est recherché dans cette rubrique la sincérité de l'information financière.

Les ajustements se font en trois (03) étapes : inventorier les immobilisations, inventorier les stocks et la trésorerie.

- Inventorier les immobilisations

Le comptable à la fin de chaque exercice comptable est tenu de faire un état des lieux et de donner une image fidèle du patrimoine. Pour cela, il procède ainsi :

<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>Immobilisations financières</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'inventaire ;</li> <li>• Inscrire sur un fichier dit des immobilisations les résultats de l'inventaire ;</li> <li>• Procéder à l'évaluation des existants ;</li> <li>• Comparer l'existant aux renseignements qui figurent sur les livres comptables ;</li> <li>• Déterminer les manquants, les dépréciations ayant affecté le patrimoine au cours de l'exercice et les biens devenus hors d'usage ;</li> <li>• Procéder aux écritures de régularisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de l'exhaustivité et de la réalité des soldes ;</li> <li>• S'assurer que pour les transactions terminées et les régularisations, les dépôts et cautionnements ont été remboursés ou demandés en remboursement ;</li> <li>• Evaluer et comptabiliser les intérêts à recevoir.</li> </ul>

(détaillé dans le plan de comptable annoté).	
--	--

- Inventorier les stocks

Le Comptable est tenu de faire un état des lieux du stock de fournitures et de consommables :

- Réaliser l'inventaire du stock de fournitures;
- Inscrire sur un fichier de stock les résultats de l'inventaire ;
- Procéder à l'évaluation des existants ;
- Comparer l'existant aux renseignements qui figurent sur les livres comptables ;
- Déterminer les manquants, les dépréciations ayant affecté le stock au cours de l'exercice et ceux devenus hors d'usage ;
- Procéder aux écritures de régularisation (détaillé dans le plan de comptable annoté).
- Inventorier la trésorerie

A la clôture de l'exercice comptable, le Comptable est tenu de :

<b>Avoirs en caisse</b>	<b>Avoirs bancaires</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assister le trésorier à l'inventaire de la caisse le cas échéant ;</li> <li>• Inscrire sur un fichier de trésorerie les résultats de l'inventaire ;</li> <li>• Comparer le solde physique au solde qui figurent sur les livres comptables ;</li> <li>• Déterminer les manquants s'il y a lieu ;</li> <li>• Si la caisse est tenue en devise, déterminer les écarts de conversion en gain ou en perte de change ;</li> <li>• Et enfin procéder aux écritures de régularisation (détaillé dans le plan de comptable annoté).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire l'état de rapprochement bancaire du dernier mois de l'exercice comptable ;</li> <li>• Vérifier les suspend et leurs dates ;</li> <li>• Procéder à la régularisation des suspends datant de plusieurs mois ;</li> <li>• S'il y a lieu déterminer, pour les comptes tenus en devise, les écarts de conversion ;</li> <li>• Comptabiliser les pertes ou gains de changes</li> </ul>

#### *3.4. Saisie des écritures de clôtures pour report dans les états financiers*

A la clôture de l'exercice comptable, le gestionnaire est chargé d'effectuer tous les travaux de fin d'exercice, afin de se conformer aux principes de séparation des exercices, de prudence.

Toutes les écritures de clôtures doivent donc être opérées en vue aux fins d'obtenir des états financiers répondant au principe d'image fidèle. Ainsi, le Comptable est tenu d'établir :

- Les amortissements : La dépréciation des immobilisations sera constatée par des écritures d'amortissements,
- Les provisions : les moins-values probables sur les stocks, les manquants sur stocks non justifiés, les charges de congés à payer, charge de retraite, les créances irrécouvrables donnent lieu à des charges provisionnées ;
- Et en fin les régularisations sur les charges et revenus.

Le Comptable à la fin de l'exercice comptable est tenu de :

<p><b>ACHATS/FOUNISSEURS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer de manière systématique le lettrage fournisseurs ;</li> <li>• Déterminer la liste des dettes à la clôture de l'exercice ;</li> <li>• Rapprocher les règlements aux fournisseurs et les factures sur achats ;</li> </ul>
---

- Déterminer le solde des dettes ;
- S'assurer que ce solde est identique au cumul des comptes fournisseurs ;
- Procéder à la régularisation si cela est nécessaire.

### **PROVISIONS**

- Déterminer la dépréciation des immobilisations  
*Déterminer les immobilisations et ou les éléments du stock à déprécier et les créances devenues douteuses, les droits de congés à payer ;*  
*Evaluer la valeur des dotations et/ou reprises de la période*  
*Préparer le tableau de variation des provisions*  
*Comptabiliser les provisions nouvelles provisions ;*  
*Procéder à la régularisation en hausse ou en baisse des provisions antérieures.*
- Provisionner les stocks  
*Déterminer les éléments du stock à provisionner ;*  
*Evaluer les dotations et/ou reprises de la période ;*  
*Préparer le tableau de variation des provisions ;*  
*Comptabiliser les nouvelles provisions ;*  
*Procéder à la régularisation en hausse ou en baisse des provisions antérieures.*
- Déterminer les provisions pour risques et charges  
*Déterminer les créances devenues douteuses, les droits de congés à payer et de retraite ;*  
*Evaluer la valeur à provisionner, les dotations et/ou reprises de la période ;*  
*Préparer le tableau de variation des provisions*  
*Comptabiliser les nouvelles provisions ;*  
*Procéder à la régularisation des provisions antérieures ;*  
*Reprendre les provisions devenues sans objets.*

### **AMORTISSEMENTS**

- Etablir le tableau d'amortissement comportant :  
*Une rubrique pour la valeur brute*  
*Annuités antérieures*  
*Annuités de l'exercice*  
*Valeur nette comptable*
- Déterminer les annuités de l'exercice ;
- Comptabiliser les amortissements de l'exercice.

### **CHARGES ET REVENUS CONSTATES D'AVANCE**

- Lister les charges et les revenus constatés d'avance ;
- Evaluer au prorata, les charges/revenus qui concernent l'exercice, afin d'avoir ceux qui concernent réellement l'exercice écoulé ;
- Comptabiliser les régularisations.

### **FACTURES ET REVENUS A RECEVOIR**

- Déterminer les factures fournisseurs à recevoir ;

- Lister les revenus à recevoir ;
- Evaluer au prorata, les charges/revenus qui concernent l'exercice qui n'ont pas encore été réceptionnés, afin d'avoir ceux qui concernent réellement l'exercice écoulé ;
- Comptabiliser les régularisations.

**NB** : ces écritures seront reprises dès l'ouverture de l'exercice suivant.

### 3.5. Etablissement de la balance après inventaire et régularisations

Après avoir procédé à l'inventaire et aux écritures de régularisation, le comptable procède ainsi :

- Procéder à un dernier lettrage des compte généraux avant le tirage de la balance ;
- S'assurer que les comptes retracent la situation réelle des immobilisations, des stocks, des dettes, des créances, des charges et des revenus ;
- Tirer la balance de l'exercice ;
- Effectuer une dernière vérification de la balance.

### 3.6. Préparation des états financiers

- A partir de la base électronique, monter la balance, l'état de la performance et l'état de la situation financière sont obtenus automatiquement ;
- Procéder à l'élaboration de l'état des flux de trésorerie ;
- Préparer la note aux états financiers ;
- Faire valider les états financiers par le Directeur Général ;
- Imprimer les Etats financiers.
- Le faire parapher par le Directeur Général ;
- Transmettre une copie au Commissaire aux comptes.

### 3.7. Audit

Les procédures d'audit à mettre en œuvre comprennent l'inspection, l'observation physique, la demande de confirmation, le contrôle arithmétique, la réexécution et les procédures analytiques. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, des conseils pour les améliorer et créer de la valeur ajoutée. La mission de l'auditeur s'effectue en trois étapes.

La phase de préparation

Par le biais d'un ordre de mission, la direction générale informe les responsables concernés de l'intervention des auditeurs mandatés. La prise de connaissance de l'entité à auditer consiste ensuite à en obtenir une vision globale, à définir les objectifs de la mission et à préciser les techniques utilisées. L'auditeur peut alors identifier les zones de risques de l'entreprise, qu'il consigne dans un rapport d'orientation.

La phase de réalisation

Il s'agit d'une étape de travail sur le terrain, inaugurée par une réunion d'ouverture dont l'objet est notamment la présentation du planning et du rapport d'orientation. Cette phase implique également la formalisation d'un programme d'audit, fil conducteur regroupant les tâches à accomplir par les auditeurs. S'ensuit le travail sur le terrain, phase de tests et d'observations



réalisée à l'aide du questionnaire de contrôle interne (QCI) et des feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP).

La phase de conclusion

Le projet de rapport d'audit, rédigé sur la base des FRAP relatives aux dysfonctionnements détectés, est présenté en réunion de clôture au responsable de l'entreprise auditée. Les conclusions et recommandations de l'audit sont enfin communiquées à la direction et aux responsables concernés sous la forme du rapport d'audit.