



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**« ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES
COMPTABLES : CAS DE LA SOCIETE NATIONALE
D'IMPRESSION »**



Présenté par :

M. Nazindigoumba SEBEGO

Année Universitaire

2006-2007

Dirigé par :

M. Babacar POUYE

Responsable Administratif et Financier

de la Société Nationale d'Impression

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Toute ma famille sans distinction pour son soutien moral et financier ;
- Monsieur Simon KABORE pour ses conseils ;
- Tous les amis pour leurs soutiens et encouragements ;
- Tous ceux ou celles qui de près ou de loin ont pensé à moi pendant mon séjour à Dakar.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont bien voulu de par leur amabilité m'apporter leur aide pour la réalisation de ce mémoire de fin de cycle. Il s'agit particulièrement :

- de Monsieur Mady KOUANDA, Directeur Général du CESAG ;
- de Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance ;
- de l'administration du C E S A G pour m'avoir donné l'opportunité de suivre un enseignement de qualité ;
- du corps professoral qui a bien voulu partager avec ma promotion leur longue expérience ;
- de Monsieur Jean ADEDIRAN, Directeur Général de la Société d'Impression en Continu ;
- de Monsieur Aristide Tino ADEDIRAN, Directeur Général de la Société Nationale d'Impression ;
- de l'ensemble du personnel de la Société Nationale d'Impression ;
- de Monsieur Babacar POUYE, mon Directeur de mémoire pour son encadrement.

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : degré de décentralisation administrative et comptable	10
Tableau 2 : synthèse des avantages et inconvénients de l'externalisation	14
Tableau 3 : procédure d'une vente au comptant et en espèce	56
Tableau 4 : fiches de fonction	69

FIGURES

Figure 1 : modèle d'analyse	31
Figure 2 : organigramme de la SNI.....	41
Figure 3 : remise à l'encaissement des chèques de règlement « factures clients »	49
Figure 4 : grille de séparation des fonctions pour une procédure des achats	54
Figure 5 : édition du grand livre	64
Figure 6 : journaux comptables	65
Figure 7 : édition de la balance Générale	67

SIGLES ET ABREVIATIONS

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CSP: Centre de Services Partagés

DG : Directeur Général

I.P.RE.S : L'institution de Prévoyance Retraite du Sénégal

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

PME-PMI : Petites et Moyennes Entreprises/ Petites et Moyennes Industries

RAF : Responsable Administratif et Financier

RT: Responsable Technique

SNI : Société Nationale d'Impression

ST: Service Technique

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : L'APPROCHE THEORIQUE D'UN MANUEL DE PROCEDURES....	6
Chapitre 1 : Organisation et procédures comptables	8
Section 1.1. Les différents types d'organisation comptable	8
1.1.1. La décentralisation administration et comptable	9
1.1.1.1. Les objectifs de la décentralisation	9
1.1.1.2. Les conséquences de la décentralisation	10
1.1.1.2.1. Les avantages	11
1.1.1.2.2. Les inconvénients.....	11
1.1.2. La centralisation du système comptable	11
1.1.2.1. Les objectifs de la centralisation.....	12
1.1.2.2. Les avantages et les inconvénients de la centralisation	12
1.1.2.2.1. Les avantages de ce système d'organisation.....	12
1.1.2.2.2. Les inconvénients de ce système d'organisation	13
1.1.3. L'externalisation comptable.....	13
1.1.3.1. Le but de l'externalisation	13
1.1.3.2. Les conséquences de l'externalisation comptable	13
Section 1.2. Le manuel de procédures comptables	15
1.2.1. Les dispositions réglementaires	15
1.2.2. La notion de procédures comptables.....	15
1.2.2.1. Le cycle des achats.....	16
1.2.2.1.1. Achats de matières et fournitures.....	17

1.2.2.1.2. Achats de services ou travaux.....	17
1.2.2.2. Le cycle des stocks.....	17
1.2.2.2.1. Contrôle des pièces comptables relatives aux entrées de stocks :.....	17
1.2.2.2.2. Le contrôle des pièces comptables relatives aux sorties de stocks	18
1.2.2.3. Le cycle de la paie.....	18
1.2.2.4. Le cycle de trésorerie	19
1.2.2.4.1. Contrôle des pièces de décaissement	19
1.2.2.4.2. Contrôle des pièces d'encaissement.....	19
Conclusion	23
Chapitre 2. La notion du manuel de procédures	24
Section 2.1. Définition	24
2.1.1. Le manuel.....	24
2.1.2. La procédure	24
Section 2.2. L'objectif du manuel de procédures comptables	25
2.2.1. Généralités	25
2.2.2. Un effet structurant	26
2.2.3. Un Outil du système de gestion	27
2.2.4. Le dialogue dans le système de pilotage.....	27
Section 2.3. Le formalisme du manuel	27
2.3.1. Définition	27
2.3.2 La construction du manuel de procédures.....	28
2.3.2.1. Les procédures périodiques.....	28
2.3.2.2. Les procédures d'exploitation.....	28
2.3.2.3. Les procédures exceptionnelles	28
Section 2.4. Les principes de base	29
2.4.1. Un style pratique	29
2.4.2. Les bornes de la procédure.....	29
Section 2.5. Les outils de représentation.....	29
2.5.1. Le diagramme de flux	29
2.5.2. Les règlements	30
Conclusion	30

Chapitre 3. Méthodologie de l'étude 31

Section 3.1. La construction d'un modèle d'analyse 31

3.1.1. Prise de connaissance générale de l'entreprise 32

3.1.2. Observation des procédures comptables existantes 32

3.1.3. Analyse et évaluation des procédures existantes 32

3.1.3.1. Le questionnaire 32

3.1.3.2. La documentation..... 33

3.1.3.3. L'entretien avec le personnel 33

Section 3.2. Elaboration des procédures comptables..... 33

3.2.1. Flux des pièces comptables..... 33

3.2.2. Informatisation des données 34

3.2.3. Synthèse. 34

Conclusion 34

Conclusion partielle 35

DEUXIEME PARTIE : ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES COMPTABLES 36

Chapitre 4 : Présentation de la société..... 37

Section 4.1. Dimension organisationnelle 37

4.1.1. La section administrative 37

4.1.1.1. La direction générale..... 37

4.1.1.2. Le service administratif et financier 38

4.1.1.3. Le secrétariat 38

4.1.1.4. La section chargée du stock 39

4.1.2. La section production..... 39

4.1.2.1. Le centre de production..... 39

4.1.2.2. L'infographie 40

Section 4.2. Organigramme 41

Conclusion 42

Chapitre 5 : Elaboration d'un manuel de procédures comptables 43

Section 5.1. Les procédures existantes..... 43

 5.1.1. Les faiblesses 43

 5.1.1.1. La production des pièces comptables..... 43

 5.1.1.2. Les erreurs de traitement des opérations comptables..... 44

 5.1.1.3. Les déficiences de la procédure de création ou d'attribution de compte 44

 5.1.1.4. Problèmes d'ordre fiscal 44

 5.1.1.5. Problèmes de classement des pièces 44

 5.1.1.6. Les limites d'ordre informatique..... 45

 5.1.2. Les forces 45

 5.1.2.1. Un groupe soudé et dynamique..... 45

 5.1.2.2. Le logiciel de comptabilité..... 45

 5.1.2.3. La gestion fiscale et sociale 46

Section 5.2. Proposition des procédures comptables 46

 5.2.1 Le cycle des recettes 47

 5.2.1.1. La sous procédure caisse..... 47

 5.2.1.1.1. L'objet de la procédure 47

 5.2.1.1.2. Description de la procédure 47

 5.2.1.2. La sous procédure banque..... 48

 5.2.1.2.1. L'objet de la procédure 48

 5.2.1.2.2. Description de la procédure 48

 5.2.1.2.3. Le but de la procédure..... 48

 5.2.1.2.4. L'application de la procédure 49

 5.2.1.3. Les autres sous procédure recettes 50

 5.2.2. Le cycle des dépenses 51

 5.2.2.1. La gestion des fournisseurs 51

 5.2.2.1.1. La description de la procédure 51

 5.2.2.1.2. Règlement des fournisseurs 52

Section 5.3. La gestion des recettes 54

 5.3.1. La gestion des clients 55

 5.3.1.1. Les appels d'offres 55

 5.3.1.2. L'agrément 55

 5.3.2. La facturation 55

5.3.2.1. Les ventes à crédit..... 57

5.3.2.2. Le recouvrement 58

5.3.3. La sous procédure paie..... 58

5.3.3.1. Objectifs..... 58

5.3.3.2. Le but de la gestion de la paie..... 59

5.3.3.3. Intervenants et tâches exécutées 59

5.3.3.4. La comptabilisation..... 60

Section 5.4. Le traitement des opérations comptables 60

5.4.1. Intervenants : D G-RAF-Secrétaire-Comptable..... 60

5.4.1.1. Le rôle du DG 61

5.4.1.2. Le rôle du RAF 61

5.4.1.3. Le secrétaire 61

5.4.1.4. Le comptable..... 61

5.4.2. Présentation du logiciel..... 63

5.4.2.1. Simplicité de saisie 63

5.4.2.2. Efficacité des saisies 63

5.4.2.3. Fonctions de recherche..... 63

5.4.2.4. Les principales fonctions 64

5.4.3. Saisie et traitement informatiques des données comptables 65

5.4.3.1. Journaux auxiliaires et leurs classements 65

5.4.3.2. La numérotation des pièces comptables 66

5.4.3.3. Le contrôle des saisies..... 66

Section 5.5. La gestion des stocks..... 68

5.5.1. Détermination des besoins 68

5.5.2. La passation de commande 68

5.5.3. La réception des commandes 68

5.5.4. Inventaire des stocks 69

Section 5.6. Les fiches de fonctions..... 69

5.6.1 Le Directeur Général..... 70

5.6.2. Le Responsable administratif et financier..... 71

5.6.3. Le Comptable..... 72

5.6.4. Le Secrétaire 73

Conclusion 74

Chapitre 6: Suggestions et recommandations 75

Section 6.1. Sur le plan organisationnel..... 75

Section 6.2. Sur l’environnement de contrôle..... 76

Section 6.3. Sur le plan comptable..... 76

6.3.1. Cycle achat..... 76

6.3.2 Cycle ventes 76

6.3.3. Cycle personnel..... 76

6.3.4. Cycle financier 77

6.3.5. Cycle des immobilisations 77

6.3.6. Cycle de stock 77

Conclusion 77

CONCLUSION GENERALE 78

BIBLIOGRAPHIE..... 79

LISTE DES ANNEXES..... 81

INTRODUCTION GENERALE

Le champ d'application de la comptabilité a connu une évolution très sensible ces dernières années. Il prend en compte les attentes des acteurs de la vie économique et financière.

Dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) comme dans les Grandes Entreprises, la nécessité de disposer d'une comptabilité fiable et performante apparaît comme une évidence. Cela suscite de multiples interrogations en termes d'organisation qu'il faut adapter aux évolutions permanentes des besoins de pilotage de l'entreprise.

Dans le but de suivre ces évolutions, il est important de s'appuyer sur les moyens technologiques de plus en plus performants.

Dans notre monde actuel où la recherche de la qualité prime sur la concurrence, il est capital, voire urgent d'adapter nos entreprises.

La certification ISO 9000 a pour corollaire la mise en place d'une procédure comptable écrite. Dans l'optique de répondre aux besoins informationnels, les professionnels de la comptabilité se sont donnés pour mission de s'unifier afin de mettre en place une comptabilité répondant aux contraintes du marché.

De cette union naîtra le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) qui regroupe les huit (08) pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Ce système sera très vite intégré à l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique qui compte à son sein seize (16) pays (les pays de l'UEMOA, de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et des Iles Comores).

Désormais, les entreprises évoluant dans l'espace OHADA devront présenter leurs états financiers par rapport à ce nouveau système. L'une des exigences de l'OHADA est la mise en place d'une comptabilité organisée.

Dans le but de répondre à ces exigences professionnelles et de qualité, ce présent mémoire traitera de **l'élaboration d'un manuel de procédures comptables : cas de la SNI**

Pour mieux aborder notre thème, il est important de définir le cadre de l'étude, son objet et son intérêt. Cela nous permet de mieux appréhender la problématique pour la réussite du thème évoqué.

De nos jours, les pays en voie de développement s'investissent pour la promotion des PME et des PMI. Ce secteur est en pleine expansion. Fortement concurrencées par les produits du nord et d'Asie, ces entreprises développent leur savoir-faire pour répondre aux exigences du marché. Cependant, comment y parvenir ? C'est avoir une part du marché, avoir des moyens de production de dernière génération ou des génies en création. Tout cela contribue au

développement de l'activité, mais sans une organisation ces ressources ne donneront pas les résultats escomptés.

Pour le professionnel de la comptabilité, il s'agira d'être capable de structurer et d'adapter le système comptable à l'évolution permanente des besoins de pilotage de l'entreprise. Le professionnel doit user de son savoir-faire pour surmonter les difficultés organisationnelles des PME qui sont liées au manque de procédures comptables écrites qui engendre divers problèmes tels que :

- la surcharge du travail ;
- le manque d'information fiable ;
- le retard de traitement des données comptables ;
- le manque de contrôle interne ;
- les situations de conflit interne par rapport à la dévolution de la charge de travail.

En effet, ces problèmes engendrent les conséquences telles que :

- la perte de crédibilité de l'information ;
- la non fiabilité des données comptables ;
- les sanctions fiscales ;
- une porte pour la fraude ;
- la non optimisation de la main d'œuvre (qui fait quoi ? comment ? où ? quand ?).

Au regard de toutes ces insuffisances, la nécessité de disposer d'un manuel de procédure comptable est évidente. Les procédures ont toujours guidé l'homme dans toutes ses activités. Bien formalisé dans un esprit de clarté et de simplicité avec l'ensemble des acteurs auxquels il est destiné, le manuel de procédures constitue un outil de bord pour l'organisation et le pilotage de l'entreprise.

Au regard de ce vide qui pêche sur l'organisation du système comptable et le besoin urgent pour la direction de disposer d'un outil de contrôle, nous avons convenu de traiter de : « **l'élaboration d'un manuel de procédures comptables : cas de la Société Nationale d'Impression** ».

Ce manuel permet de dégager la responsabilité des uns et des autres dans l'exécution, le suivi et l'évaluation des différentes fonctions de la comptabilité, d'où la nécessité de la collaboration du personnel dans son élaboration. Comme outil de bord, chaque acteur dans le système doit jouer son rôle notamment :

- définir le temps d'écoulement d'une tâche ;
- identifier les blocages dans l'exécution du service ;
- rendre compte du service exécuté ;
- travailler en cohésion avec les autres acteurs.

En effet, la nécessité de disposer d'un manuel de procédures générales est souhaitée par la direction. Ne pouvant pas tout accomplir en une seule fois, nous avons décidé de procéder étape par étape dans l'organisation de la société.

La question suivante retient donc notre réflexion : ***comment le manuel de procédures comptables peut-il contribuer à l'optimisation de la performance comptable vers une image fidèle ?***»

En effet, la notion d'image fidèle constitue la finalité majeure de la comptabilité. L'application rigoureuse du manuel de procédures comptables permet le respect des principes comptables généralement admis pour l'élaboration des états financiers.

En outre, la performance d'un système mesure la rentabilité qui lui en ressort. Une entité qui reflète une image fidèle repose sur les règles et procédures mises en place par les dirigeants.

En somme, l'application des procédures et des principes comptables doit être faite de bonne foi pour garantir l'objectif d'une image fidèle de l'entreprise.

Pour répondre aux différentes interrogations, nous posons les questions spécifiques suivantes :

- quelle organisation comptable faut-il adopter pour la SNI ?
- qu'est ce que le Système Comptable OHADA préconise en la matière ?
- comment peut-on transformer l'oralité en écrit ?
- quelle démarche faut-il utiliser pour l'adhésion des utilisateurs ?

Si par hypothèse, le manuel de procédure comptable permet de répondre à toutes ces interrogations, cela nous conduit à notre thème de recherche : « **élaboration d'un manuel de procédures comptables : cas de la Société Nationale d'Impression** ».

Notre étude s'inscrit dans la logique de la recherche de la qualité et de la performance du système comptable. Ce présent document contribuera à l'élaboration d'un manuel de procédure comptable pour la SNI. Il fournit des éléments de base pour la recherche de la certification et constitue un tableau de bord pour le dirigeant dans le pilotage de l'entreprise. L'objectif recherché dans un premier temps est de se conformer aux recommandations de l'article 16, article de l'acte uniforme relatif au droit comptable et dans un second temps, pallier à certains risques tels que :

- la non-conformité de certains schémas comptables ;
- les fraudes et les erreurs ;
- la non exhaustivité des opérations comptables ;
- la non comptabilisation en temps réel des pièces comptables ;
- la faiblesse du système de contrôle interne.

Les PME d'aujourd'hui dans la plupart utilisent des procédures comptables non formalisées.

L'intérêt de notre étude est de :

➤ **pour la SNI**

Cette étude contribue à disposer des outils de base écrits. Elle représente également l'un des outils indispensables pour le service de contrôle interne et d'audit.

Le système comptable n'est qu'un vecteur de transmission de l'information financière. Ce présent manuel de procédure a plusieurs avantages tant sur le plan administratif que comptable :

- il représente un recueil qui facilite l'exécution périodique et systématique des tâches ;
- il constitue un outil d'aide à l'audit ;
- il permet de fixer chaque acteur dans la réalisation de l'objectif commun et en dégage les responsabilités et les manquements à chaque niveau d'exécution ;
- il permet de poser les bases nécessaires d'une comptabilité organisée;
- la bonne mise en pratique d'un manuel de procédure comptable est un élément indispensable à l'équipe de certification.

➤ **pour le CESAG**

Cette présente étude, pour le CESAG en tant qu'école de management permet de disposer d'un document qui pourra servir aux futurs managers dans la recherche d'informations. Il contribuera également aux renforcements des études déjà menées dans le domaine. Enfin, comme ouvrage, il permet l'enrichissement de la bibliothèque.

➤ **Pour le stagiaire**

Cette étude nous permettra de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation. L'élaboration de ce manuel de procédures nous permet d'accroître notre capitale expérience.

L'élaboration de ce présent document s'est effectuée à travers :

- la recherche documentaire à la bibliothèque du CESAG ;
- les entretiens avec le personnel de la société ;
- la collecte des données ;
- l'analyse des entretiens et des données.

Pour l'élaboration de ce document nous allons :

- dans un premier temps analyser le système en relevant ses forces et ses faiblesses ;
- cette analyse nous permettra dans un second temps, à l'aide du questionnaire, les entretiens avec le personnel et des documents existants de proposer un manuel de procédures adapté à la Société Nationale d'Impression.

Outre l'introduction et la conclusion générale, notre travail s'articulera autour de deux parties.

La première partie qui sera consacrée à la revue de littérature sur l'organisation de la comptabilité et à la description d'un manuel de procédures. Elle se décompose comme suit :

- organisation et procédures comptables ;
- description d'un manuel de procédures dans une société ;
- méthodologie de l'étude.

La seconde partie consacrée à la partie pratique comprend trois chapitres :

- présentation de la Société Nationale d'Impression ;
- élaboration d'un manuel de procédures comptables ;
- suggestions et recommandations.

**PREMIERE PARTIE : L'APPROCHE
THEORIQUE D'UN MANUEL DE
PROCÉDURES**

Introduction

Dans les PME/PMI tout comme dans les grandes sociétés, la nécessité de disposer d'un manuel de procédures comptables apparaît comme une nécessité. Cependant, l'élaboration du manuel n'est pas une affaire toujours aisée.

Pour répondre aux exigences de la comptabilité, plusieurs référentiels comptables existent à travers le monde tels que :

- le référentiel européen ;
- le référentiel américain ;
- le référentiel OHADA(en Afrique) ;
- etc.

La SNI comme la plus part des autres sociétés Sénégalaises, utilise le référentiel OHADA.

L'une des recommandations est la mise en place d'un document écrit décrivant les procédures au sein de la structure.

Dans le but de satisfaire cette recommandation, nous allons dans le premier chapitre aborder l'organisation et les procédures comptables. L'élaboration des procédures requiert une organisation comptable car elles sont toutes deux des éléments complémentaires.

Pour mieux appréhender l'élaboration du manuel de procédures comptables, notre deuxième chapitre s'attèlera à la notion du manuel de procédures.

A la fin de ces deux (02) chapitres consacrés à la revue de la littérature, le dernier chapitre portera sur la méthodologie de la recherche qui comportera un modèle d'analyse.

Chapitre 1 : Organisation et procédures comptables

Pour une meilleure performance du système comptable, des choix peuvent s'opérer sur les différents modes d'organisation. Il s'agit de la décentralisation des services comptables avec la fonction administrative : où est-il nécessaire de conserver la fonction comptable en interne ? Où faut-il l'externaliser ?

Afin de tirer le maximum de la performance du système comptable, il est important d'analyser :

- d'une part, le niveau de décentralisation administrative susceptible d'influer sur le traitement comptable ;
- et d'autre part, l'externalisation de la fonction comptable qui peut provoquer un Outsourcing des données comptables.

Dans les deux situations, l'objectif recherché est d'améliorer la qualité du système comptable. Une fois que l'entreprise a déterminé le meilleur choix possible, il est important de mettre en place une procédure dans le but d'atteindre ses objectifs. Dans ce chapitre, nous tenterons dans un premier temps d'étudier les types d'organisation comptable et dans un second temps, donner le modèle de manuel de procédures comptables adapté.

Section 1.1. Les différents types d'organisation comptable

L'organisation comptable adoptée par l'entreprise doit répondre aux exigences du Droit Comptable OHADA. Selon l'Article 14 (OHADA), le système d'organisation comptable mis en place dans la société doit répondre aux principes de régularité et de sécurité. Ils doivent permettre d'assurer l'authenticité des informations financières pour que la comptabilité soit un instrument de mesure des droits et obligations des partenaires, de preuve, d'informations au tiers et de gestion. Il ajoute dans son article 15 (OHADA) que

« L'organisation comptable doit assurer :

- un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base ;
- le traitement en temps opportun des données enregistrées ;
- la mise à la disposition des utilisateurs les documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance».

Eu égard à ces exigences, nous allons examiner les différents systèmes d'organisation comptables mis en place par les sociétés.

1.1.1. La décentralisation administration et comptable

La décentralisation comptable est le fait de délocaliser la fonction comptable. Les activités administratives et comptables peuvent être confiées à une filiale ou à un établissement de la société. La décentralisation, c'est une délégation de pouvoir ; autrement dit c'est un transfert des moyens humains vers une localité.

1.1.1.1. Les objectifs de la décentralisation

Diverses raisons peuvent amener une société à décentraliser ses activités administratives et comptables, c'est le cas des groupes. Il s'agit généralement des entreprises qui disposent de plusieurs sites géographiques d'exploitation.

Ces opérations tendent à modifier le périmètre juridique du groupe et sont des raisons pouvant motiver la direction à la décentralisation.

Une politique volontariste de réformer le système comptable dans un but d'autonomie et de responsabilité peut également motiver une entreprise à la décentralisation du système administratif et comptable. Cela s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous illustre le degré de décentralisation administrative et comptable.

Tableau 1 : Degré de décentralisation administrative et comptable

Facteurs	Effet plutôt centralisateur	Effet plutôt décentralisateur
Facteurs comptables et financiers 1) réglementation comptable 2) communication externe 3) objectifs des missions comptables	qualification, technicité, spécialisation, délai, unicité de source d'information contrôlé, agrégation synthèse	opérations courantes, contrôle opérationnel
Facteurs organisationnels 4) taille de l'entreprise 5) secteurs d'activité 6) appartenance à un groupe	non discriminant branches industrielles traditionnelles délai op. agrégation & homogénéisation	petites et très grandes entreprises, activités tertiaires, BTP, agro
Facteurs informatiques 7) degré d'informatisation 8) outils informatiques	non discriminant informatique centralisée : gros système	non discriminant info délocalisée : micro, réseau
Facteurs humains 9) taille de l'équipe comptable 10) taille de la fonction comptable	idem 4) non discriminant	idem 4) non discriminant

Source : selon TORI (2003 :51)

1.1.1.2. Les conséquences de la décentralisation

Selon l'objectif poursuivi par la société, la décentralisation présente des avantages incontestables, mais il convient de noter qu'elle comporte aussi certains risques.

1.1.1.2.1. Les avantages

Les avantages de la décentralisation sont multiples. Elle permet :

- de découpler le système comptable ;
- d'impliquer tous les acteurs intervenant dans le système ;
- de réduire le temps de traitement ;
- d'alléger la pression fiscale selon les localités où la société est implantée ;
- d'avoir une meilleure analyse des comptes car connaissant mieux les origines des transactions.

1.1.1.2.2. Les inconvénients

L'indépendance fait naître nécessairement des risques en matière de fiabilité des données comptables. Celle-ci peut engendrer les problèmes suivants :

- la non-qualification des équipes comptables qui se traduit par le non-respect des règles légales ;
- les difficultés à mettre en place des procédures communes à l'ensemble des entités décentralisées ;
- les problèmes liés au traitement comptable, dû à l'utilisation de différents référentiels comptables.

En effet, les avantages de la décentralisation se situent précisément sur les activités administratives et comptables les plus aisément délocalisables telles que :

- les activités de validation et de pré-enregistrement des flux opérationnels en amont ;
- le contrôle de gestion opérationnel analysant la réalité du terrain.

Les risques de perte de fiabilité et d'homogénéité induits par la décentralisation peuvent être maîtrisés par une organisation adaptée basée sur la mise en place des procédures standardisées (normes comptables du groupe).

1.1.2. La centralisation du système comptable

En fonction de la taille de la société, les activités administratives et comptables peuvent être centralisées au sein d'une seule entité selon les besoins. Elles peuvent amener l'entreprise à mettre en place un centre de services partagés (CSP). La mise en place d'un CSP consiste à créer une entité juridiquement autonome. Celle-ci réalisera toute ou une partie des activités comptables.

1.1.2.1. Les objectifs de la centralisation

Les sociétés mères et filiales, selon les actes uniformes de l'OHADA, peuvent encourager à centraliser la fonction comptable au sein de la société mère. L'Article 74 de l'acte uniforme OHADA stipule que : *« toute entreprise qui a son siège social ou son activité principale dans l'un des Etats Parties, doit établir et publier chaque année les états financiers consolidés dès lors qu'elle détient des titres de participation donnant droit, sur une ou plusieurs entreprises, à »*

- *un contrôle exclusif;*
- *un contrôle conjoint ,*
- *une influence notable ».*

En résumé, dès qu'une société dispose d'au moins 20% de participation dans une ou plusieurs sociétés, elle doit publier des comptes consolidés.

La mise en place d'un CSP a également pour objectif d'améliorer la qualité des prestations à moindre coût et dans de brefs délais. Le CSP entraîne selon l'ORI (2003 :57):

- *« une augmentation de la productivité comptable rendue possible par une meilleure répartition des activités et de la charge de travail au sein d'équipes centralisées et par une optimisation des capacités de production humaine en limitant la déperdition et le degré d'éclatement des équipes ;*
- *La mise en place d'une standardisation et d'une homogénéisation des activités et du processus comptable tout au long de la chaîne de production de l'information financière avec l'aide d'équipes comptables parfaitement formées et codées à des méthodes de travail normalisées ».*

L'objectif est de décharger les entités opérationnelles de la fonction comptable afin qu'elles se concentrent à leurs propres activités.

1.1.2.2. Les avantages et les inconvénients de la centralisation

L'avantage de la mise en place d'un CSP est d'améliorer la fonction comptable. Cependant, la mise en place d'un tel système conduit à la création d'une autre entité.

1.1.2.2.1. Les avantages de ce système d'organisation

Il permet :

- la facilitation et la rationalisation des tâches au sein d'un service comptable homogène ;
- la professionnalisation du personnel ;
- la spécialisation du personnel dans les activités;

- la fluidité des opérations ;
- l'efficacité dans le partage des bonnes pratiques ;
- la maîtrise du processus comptable par la mise en place des règles et normes communes ;
- etc.

Ce modèle d'organisation permet d'optimiser la charge de travail tout en réalisant des économies d'échelle.

Cependant, le CSP présente des inconvénients dû à l'éloignement de l'origine de l'information comptable de celui du lieu de traitement.

1.1.2.2. Les inconvénients de ce système d'organisation

Le CSP étant un système peu reconnu, il existe cependant des risques tels que :

- le temps d'expédition de l'information financière ;
- le manque de communication efficace entre le CSP et les opérationnels ;
- un coût supplémentaire à la société.

1.1.3. L'externalisation comptable

L'externalisation comptable consiste à déléguer le traitement de l'information comptable à un prestataire extérieur. C'est un contrat de prestation de service qui lie deux entités sur une durée convenue à l'avance.

1.1.3.1. Le but de l'externalisation

Les entreprises décident d'externaliser leur comptabilité pour des raisons économiques et stratégiques. La PME/PMI indépendante, voire intégrée, en croissance dont la taille actuelle ne permet pas la prise en charge complète en interne du processus comptable est appelée à externaliser la comptabilité par l'assistance comptable.

1.1.3.2. Les conséquences de l'externalisation comptable

Selon DJIMAN (2006 :19) dans son mémoire de fin de formation au CESAG, « L'externalisation de la fonction comptable offre aussi plusieurs avantages à l'entreprise tant sur le plan stratégique, financier, opérationnel qu'organisationnel. En effet, elle entraîne un recentrage sur le cœur du métier permettant aux dirigeants de mieux s'occuper de leurs objectifs stratégiques. De même, elle améliore la qualité de l'activité, la réduction des délais d'exécution et des coûts. L'activité confiée à un spécialiste est exécutée de façon optimale et efficiente et dans les meilleurs délais ».

Cependant, les rapports entre les prestataires doivent être sécurisés afin d'éviter la fuite des informations du système comptable. L'externalisation de la comptabilité présente plusieurs risques tels que :

- la dépendance vis à vis du prestataire ;
- le transfert des supports comptables ;
- le traitement de l'information comptable ;
- l'informatique ;
- l'application de certains principes portant notamment sur l'importance significative.

Tableau 2 : synthèse des avantages et inconvénients de l'externalisation

Avantages	Inconvénients
Renforcement du concept « métier » et sous-traitance des activités à faible valeur ajoutée (exemple : enregistrement des pièces comptables).	Perte de la maîtrise complète en interne de la fonction comptable.
Recours à une expertise comptable reconnue garantissant la conformité aux règles et la qualité de l'information comptable.	Problèmes de la communication entre le prestataire extérieur et l'entreprise : aspects techniques et humains.
Meilleure identification des coûts de la fonction comptable désormais externes (factures).	Risques de surcoût en cas de prestation « hors contrat ».
Possibilité de bénéficier des progrès techniques via le prestataire.	Accroissement de la dépendance vis-à-vis de l'extérieur.
Flexibilisation de la fonction comptable par le biais d'une prestation sur-mesure définie en fonction des besoins exprimés dans le cahier de charges de l'entreprise.	Communication de certaines informations confidentielles au prestataire.

Source : selon TORT (2003 : 73)

Après avoir défini le système d'organisation de l'entreprise, il convient de procéder à la conception du manuel de procédures comptables.

Section 1.2. Le manuel de procédures comptables

Le choix de l'organisation comptable doit satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité et d'authenticité des écritures. Le plan comptable général des entreprises SYSCOA recommande la classification, la conservation des documents comptables et l'élaboration d'un document décrivant les procédures comptables. A ce titre, les entreprises pour garantir une image fidèle doivent se conformer à ce système comptable.

1.2.1. Les dispositions réglementaires

Au terme de l'article N° 1 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats membres de l'UEMOA, toute entreprise astreinte à la tenue d'une comptabilité dite comptabilité générale doit pouvoir en tirer des informations destinées à l'usage externe comme à son propre usage. A ce cet effet :

- la comptabilité saisit, enregistre et classe toutes opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traités avec des tiers ou qui sont contractés ou effectués dans le cadre de la gestion interne ;
- la comptabilité fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes, ainsi que les informations nécessaires aux besoins des différents utilisateurs.

La qualité des informations est un objectif clairement défini dans le SYSCOA. Elle repose d'une part, sur une organisation répondant à tout moment aux exigences de collecte, de tenue, de contrôle, de présentation et de communication des informations comptables se rapportant aux opérations ; et d'autre part, sur les procédures et les systèmes de contrôle mis en place au niveau de chacun des cycles d'activités.

De ce fait, il y a lieu de déterminer, pour la société, des procédures comptables qui puissent assurer la qualité du traitement comptable des opérations situées en amont du cycle des informations financières.

1.2.2. La notion de procédures comptables

La notion de procédures comptables se rapporte à l'organisation du travail à l'intérieur des services comptables à travers la définition :

- des livres (supports d'enregistrement manuel ou informatisé) ;
- des documents de base ;
- de la succession logique des différentes tâches ;

1. de contrôle des pièces justificatives ;
2. de différenciation des pièces comptables ;
3. de pré - imputation des pièces comptables ;
4. de saisie et de contrôle ;
5. des travaux de justification des soldes ;
6. du traitement et de l'édition d'états périodiques ;
7. de classement des documents de base et des différents états générés.

Les écritures doivent être justifiées par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini par le document décrivant les procédures et l'organisation (article N° 17 alinéa 3 du règlement relatif au droit comptable SYSCOA). Il s'agit des pièces justificatives des opérations :

- factures d'achat (fournisseurs), états de charges ;
- avis de banque ;
- reçus de caisse ;
- bordereaux de règlement ;
- livres et états de paie ;
- etc.

Il s'agit également des pièces comptables comme :

- les états d'inventaire des stocks, de consommations (entrées et sorties de stock) ;
- les tableaux d'amortissement et de provisions ;
- les documents de diverses natures affectant le patrimoine des projets.

Il faut noter que les documents admis sont ceux conformes aux procédures comptables. Cette procédure est destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement des mouvements (article N° 17 alinéa 4 du règlement relatif au droit comptable SYSCOA).

1.2.2.1. Le cycle des achats

La fonction regroupe ici toutes les tâches comptables de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (Bon de Commande) et de la livraison (Bon de Livraison) ou en cas de prestation de service, aux éléments des contrats passés avec les prestataires de services. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures qui permettent leurs comptabilisations et leurs règlements.

1.2.2.1.1. Achats de matières et fournitures

Les intervenants en charge de la tenue de la comptabilité auxiliaire (fournisseurs) doivent, avant toute imputation, vérifier la cohérence des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de livraison et/ ou de réception). Ils doivent particulièrement s'assurer :

- de l'exactitude du montant de la facture (contrôle arithmétique) ;
- de la concordance entre le montant de la facture et celui du bon de livraison. Toute différence doit être justifiée et signalée;
- de la concordance entre la quantité livrée et la quantité facturée.

1.2.2.1.2. Achats de services ou travaux.

Pour les prestations de services reçues des tiers, la comptabilité doit s'assurer avant toute imputation :

- que la facture correspond aux services demandés;
- que le montant de la facture correspond aux éléments figurant sur le bon de commande;
- que la mention « Service fait » ou « travaux exécutés » est portée sur la facture par le service autorisé.

1.2.2.2. Le cycle des stocks

Les comptes de stocks peuvent être tenus suivant le principe de l'inventaire permanent ou celui de l'inventaire intermittent. Ces deux systèmes supposent des méthodes d'organisation différentes pour le suivi des mouvements en cours d'année, mais doivent conduire à des résultats rigoureusement identiques.

1.2.2.2.1. Contrôle des pièces comptables relatives aux entrées de stocks :

La liasse des documents à contrôler correspond aux pièces ci-dessous :

- la facture fournisseur ;
- le bon de commande ;
- le bon de livraison et /ou de réception.

La procédure comptable doit permettre au comptable ou gestionnaire de stocks d'effectuer les contrôles suivants :

- contrôle arithmétique des factures fournisseurs ;
- rapprochement de la facture aux éléments de la commande (bon de commande, bon de livraison) ;

➤ rapprochement de la facture au Bon de Livraison et / ou au Bon de Réception.

Il certifie la régularité de la liasse facture en apposant le cachet « vérification effectuée ».

1.2.2.2. Le contrôle des pièces comptables relatives aux sorties de stocks

Les sorties de stocks sont matérialisées par les pièces suivantes :

- reçus de caisse visés
- bon de sortie magasin valorisé.

Le comptable en charge vérifie :

- le numéro séquentiel des reçus
- l'approbation des bons de sortie par les personnes autorisées

Tout comme les autres pièces comptables, il justifie le contrôle effectué.

1.2.2.3. Le cycle de la paie

Le comptable produit mensuellement les états de salaire mettant en relief les calculs de salaire, le mode de règlement (virement bancaire ou billetterie). Cet état indique pour chaque salarié, les différents éléments du salaire. Il doit vérifier que les salaires versés sont réguliers ;

- rapprochement de l'état de salaire au fichier du personnel (liste exhaustive du personnel) ;
- s'assurer que les éléments de paie (notamment variable) tels que :
 - les rappels de salaire ;
 - les régularisations de salaire ;
 - les heures supplémentaires ;
 - les absences non autorisées ;
 - les mises à pied ;
 - etc.

ont été approuvés par le responsable administratif ou le Directeur Général.

- s'assurer que le niveau de la masse salariale ne varie pas d'un mois à l'autre. Toute variation doit être systématiquement identifiée, chiffrée, justifiée et approuvée par le responsable habilité à modifier ;
- s'assurer que le montant des retenues (impôts à la source, cotisation retraite) etc., est conforme aux éléments de calcul figurant sur les fiches de personnel ;
- s'assurer que le remboursement des avances et acomptes, des prêts octroyés au personnel a été correctement effectué conformément aux modalités convenues ;
- s'assurer de l'exactitude du calcul de la cotisation sociale et de la taxe patronale.

1.2.2.4. Le cycle de trésorerie

1.2.2.4.1. Contrôle des pièces de décaissement

Les décaissements sont matérialisés par l'émission de chèques, par des ordres de virement bancaire ou par bon de caisse. Le comptable en charge de la tenue des comptes de trésorerie procédera avant toute comptabilisation aux contrôles ci - après :

- vérification des numéros séquentiels des supports utilisés (n° de chèque, n° reçu, pièce de caisse ou de banque) ;
- vérification des visas autorisés ;
- vérification de l'existence de pièces justifiant la dépense (contrats, factures, état de paiement, etc.) ;
- vérification de la concordance entre le montant à payer et le montant indiqué sur l'instrument de paiement (chèques, bordereau de dépense banque).

Toute anomalie détectée doit être portée à la connaissance du Responsable Administratif Financier (RAF).

1.2.2.4.2. Contrôle des pièces d'encaissement

Les entrées de fonds sont matérialisées par des reçus de versement, des chèques ou virement. Le comptable en charge de la tenue des comptes de trésorerie procédera également aux contrôles ci - après :

- vérification des numéros séquentiels des supports de caisse (n° pièce de caisse) ;
- vérification de l'existence de pièces justifiant la recette (états d'encaissement, reçu de versement à la caisse ou toute autre pièce justifiant la recette) ;
- vérification de la concordance entre le montant encaissé et le montant inscrit sur la pièce de base (état d'encaissement, reçu d'entrée de caisse etc.).

Selon le SYSCOA, l'ordre de classement des pièces justifiant les écritures comptables doit être défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptable (Article 17 alinéa 3).

Afin d'obtenir un classement qui puisse assurer la chronologie des opérations (article 17 alinéa 4) et faciliter la recherche des pièces à tout moment, il sera attribué à chacune de ces pièces, un numéro unique (ou référence)

Opération préalable à l'enregistrement, elle consistera à l'imputation comptable des pièces justificatives et comptables par l'indication des comptes (charges, stocks, immobilisations ou trésorerie...) et le sens de l'enregistrement (débit ou crédit)

Les informations suivantes doivent figurer sur la pièce comptable :

- numéro et intitulé du journal ;
- date comptable ;
- numéro de la pièce comptable ;
- numéro de compte général ;
- numéro de compte auxiliaire / ou numéro d'immobilisation ;
- code analytique ;
- code poste budgétaire ;
- libellé de l'opération ;
- montant débit ou crédit.

Les imputations comptables doivent être vérifiées par le comptable avant la saisie.

L'opération comporte deux étapes :

Etape 1 : La pré - imputation

Elle est réalisée par les agents qualifiés. Elle consiste à indiquer sur un ticket d'imputation (ou à l'aide d'un tampon) les éléments de base du futur article du journal. Dans le cadre de l'application du SYSCOA, la pré-imputation est nécessaire pour garantir des enregistrements dans les comptes indiqués.

Etape 2 : L'imputation (ou validation du pré - imputation)

Cette fonction est assurée par un responsable de rang supérieur et consiste après contrôle, à viser l'imputation des agents comptables pour validation.

Les imputations comptables sont ensuite reportées sur un bordereau de saisie qui doit être visé par le comptable et le RAF.

La saisie des pièces se fait à partir des bordereaux de saisie et par journal auxiliaire.

Afin d'éviter toute confusion entre les bordereaux saisis et les bordereaux non saisis, il sera apposé un cachet portant la mention « SAISI » sur tous les bordereaux de saisies traitées, ainsi que la date de saisie et les initiales de la personne ayant effectué la saisie.

Les pièces comptables doivent être saisies sans retard dans la chronologie des opérations c'est-à-dire, dans l'ordre de leur date de valeur comptable. Cette date est celle de l'émission (document interne) ou de réception (document externe) de la pièce justificative.

Les saisies doivent se faire opération par opération et permettre l'identification de chacun des enregistrements : indication de l'origine et de l'imputation ; précision du contenu de l'opération se rapportant et des références de la pièce justificative.

La validation des écritures se fait dès inscription des données et implique le contrôle des saisies afin de s'assurer :

- que les numéros des comptes correspondent à ceux des fiches d'imputation ;
- que les codes analytiques, budgétaires et catégories financières ont été bien reportés ;
- qu'aucune erreur ne porte sur le montant de l'opération, son libellé et sa date de réalisation ;
- que la pièce est effectivement saisie dans le journal auxiliaire concerné.

Les centralisations sont réalisées mensuellement.

Ces travaux d'analyse et de justification des comptes sont essentiels et doivent être permanents.

En effet, ces travaux de justification des comptes qui doivent se faire mensuellement permettent :

- d'assurer la maîtrise des comptes des projets et la production d'états fiables ;
- de déterminer rapidement les erreurs ou les fraudes commises ;
- d'établir dans les délais raisonnables, les états financiers de fin d'année.

Les différentes étapes de la justification des comptes par les services comptables peuvent donc être résumées comme suit :

Etape 1 : Analyse et justification des soldes des comptes à une date donnée :

Il s'agit :

- de s'assurer que les mouvements qui sont affectés à un compte sont justifiés par des pièces comptables ;
- et de s'assurer que le solde du compte est normal. (règlement d'un fournisseur dont la facture n'a pas été enregistré auparavant, le solde débiteur qui en résulte est anormal).

Etape 2 : Rapprochement du solde justifié avec les données des services opérationnels (Services d'achats, Administratifs, magasin etc.)

Etape 3 : Demande de confirmation de soldes auprès des tiers (clients, fournisseurs, Etat...)

Cette étape est indispensable en cas de discordances importantes observées entre les données comptables et celles détenues par les services opérationnels.

L'Article 12 paragraphe 2 du SYSCOA stipule que les enregistrements comptables doivent être irréversibles (suppression, addition, modification sont interdites). Par conséquent, toute donnée entrée doit faire l'objet d'une validation (la procédure de validation, passage du brouillard au journal doit se faire mensuellement), afin de garantir le caractère définitif de l'enregistrement comptable correspondant.

Une clôture informatique interviendra à la fin de chaque trimestre. Les enregistrements comptables de la période sont alors classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations se rapportant.

Cependant, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération concernée est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée et la date de valeur est mentionnée distinctement.

Ainsi, les états périodiques indispensables aux différents utilisateurs sont édités (trimestriellement) et sont numérotés et datés (art. 12 paragraphe 7). Il s'agit :

- du journal général ;
- du grand livre général des comptes ;
- de la balance générale des comptes.

Ils sont ventilés auprès de la direction et des services désignés pour des besoins de gestion et de contrôle. Des exemplaires sont soigneusement conservés par les services comptables.

Les pièces justificatives auxquelles sont agrafés les bordereaux ayant fait l'objet de saisie doivent être classées dans des chronos, par ordre chronologique et à raison d'un chrono par journal auxiliaire.

Les états périodiques sont classés par journaux dans l'ordre des pièces comptables et conservés pendant dix (10) ans. Ainsi, afin d'assurer une bonne conservation, le RAF est par conséquent responsable de la garde des états périodiques et des documents justificatifs. Tout mouvement les concernant doit être préalablement soumis à son autorisation.

Conclusion

Nous pouvons conclure en disant que l'organisation comptable et les procédures comptables sont fortement liées. Il est très souvent difficile de les différencier en se référant aux exigences du SYSCOA qui recommandent la mise en place des procédures comptables.

Cependant, chaque entité compte tenu de l'organisation adoptée, élabore ses procédures lui permettant de garantir la sécurité de son information comptable.

En définitive, il s'agira de trouver un juste équilibre dans le but d'optimiser la performance du système comptable tout en minimisant les coûts.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2. La notion du manuel de procédures

Dans ce chapitre, nous allons examiner les différentes définitions du manuel de procédure pour, dans un premier temps, déterminer son objectif, puis, dans un second temps, cerner son formalisme dans la société.

Section 2.1. Définition

La comptabilité générale ou encore la comptabilité financière, selon MARTINET ET SILLEM (2000 :96) peut être définie comme une « *une technique d'enregistrement, de stockage et de traitement de l'information normalisé* ». Le stockage de cette information nous conduit à l'élaboration des procédures.

2.1.1. Le manuel

Le manuel se définit comme un ouvrage didactique sous forme maniable, des notions essentielles d'une science, d'une technique. On distingue ainsi le manuel d'utilisation d'une voiture, d'un ordinateur, le manuel d'installation d'un logiciel de comptabilité, etc. Il est assimilé à une notice d'utilisation qui décrit les différentes procédures.

Le manuel de procédure comptable est un ouvrage didactique de gestion. Il retrace les méthodes d'organisation de la fonction comptable au sein d'une entreprise. Chaque entreprise doit disposer de son propre manuel de procédure. Il peut subir des modifications dues à l'évolution de l'environnement économique ou à une réorganisation de la fonction comptable.

2.1.2. La procédure

La procédure peut être définie comme : « *un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu.*¹ »

Selon DAYAN (2004 :962) la procédure est un « *instrument de support et de coordination des instruments de gestion, instrument de communication dans l'entreprise, un support de connaissance des individus et un instrument de liaison avec l'environnement de l'entreprise* ».

Face à ces deux définitions, nous pouvons résumer en disant que la procédure est un ensemble bâti et articulé de techniques, de règles et de fonctions destinées à atteindre un objectif commun.

¹ Alain HENRY/Ignace MONKAM-DAVERRAT : Rédiger les procédures de l'entreprise, Edition d'organisation (2001 :16)

Section 2.2. L'objectif du manuel de procédures comptables

2.2.1. Généralités

L'objectif du manuel de procédures comptables est de mettre en place un outil de gestion et aussi de faire une description exhaustive des procédures applicables dans la fonction administrative et comptable.

Le manuel de procédures comptables permet de traduire le langage verbal en écrit clair, accessible et sur les doutes. Qui fait quoi? Quand? Et où?

Chaque personne est donc située sur sa responsabilité quant à l'accomplissement de ses tâches. Selon BOUN & SIMON (2004:97), la mesure de la rentabilité individuelle est opposée à l'optimisation globale.

Les objectifs visés pour la SNT dans l'élaboration d'un manuel de procédures sont :

- une méthode de travail bien organisée ;
- une garantie de continuité ;
- des relations entre agents bien structurées c'est-à-dire qu'il permet à chaque agent de savoir comment son travail est lié à celui de ses collègues ;
- un outil de formation qui permet la bonne intégration des nouveaux agents dans le système administratif et financier ;
- un outil pédagogique ;
- un outil de contrôle en ce sens qu'il permet à l'entreprise de disposer de règles préétablies ;
- un moyen d'information rapide ;
- une aide mémoire individuel ;
- un tiroir aux oubliettes.

L'élaboration d'un manuel de procédures vise à rendre le travail plus fluide. L'organisation de la société et plus particulièrement de la fonction comptable tient à donner une information fiable aux partenaires (actionnaires, banquiers, clients, fournisseurs, etc.). Le traitement de l'information qui découle de plusieurs sources doit être connu de tous. A chaque niveau de traitement, chaque agent doit être situé par rapport à son rôle pour que l'information soit fiable. Le manuel de procédures lui permet de connaître ses missions ainsi que celles de son service. A ce niveau, les conflits internes sont réduits car chacun sait ce qu'il doit faire. En même temps, cela évite la domination incontrôlée des supérieurs sur les subalternes et crée ainsi un groupe solide, performant et dynamique qui a une même vision : « l'atteinte de l'objectif commun que l'entreprise s'est fixé. »

Selon Henry et Monkam-Daverat (2001,36), l'objectif du manuel de procédures, c'est « *la mise par écrit des procédures visant à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elle sert à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble, à expliciter les enchaînements des opérations et leurs synchronisations* ».

C'est un moyen permettant de capitaliser le savoir faire individuel et collectif. Il facilite ainsi le stockage et la mise en ordre des documents comptables. En somme, c'est une véritable mémoire de l'organisation. En tant qu'outil d'aide-mémoire, le manuel de procédures permet de s'autocontrôler sans crainte et d'être polyvalent.

2.2.2. Un effet structurant

L'entreprise est un environnement diversifié et multiculturel où s'affrontent des fonctions et des logiques souvent contradictoires ; et où chacun utilise son propre langage dans l'accomplissement de ses missions. Le machiniste travaille à ce que la matière première devienne un produit fini destiné au client sans se soucier de comment la direction administrative procède à l'obtention de la matière première (choix du fournisseur, règlement du fournisseur), ou comment le produit fini livré est recouvré. Ceci crée des malentendus entre les services car chacun essaie à sa manière d'être performant dans son service. Exemple : Le machiniste veut disposer d'outils solides et performants, le commercial multiplie les campagnes publicitaires et le comptable dans son bureau cherche à maximiser le profit tout en minimisant les coûts. Voici donc dans une même société trois services qui ne parlent pas le même langage. L'existence d'un document écrit constitue un moyen de communication entre eux.

Dans les PME, l'effectif est souvent réduit et les agents cumulent parfois des tâches incompatibles. On y trouve souvent le comptable qui commande, réceptionne et procède au règlement de la facture ou encore qui livre, facture et procède au recouvrement. Il est vrai que la confiance n'exclut pas le contrôle mais il est démontré que la majorité des fraudeurs sont les plus anciens de la société qui connaissent les forces et les faiblesses du contrôle interne. Un manque de manuel de procédure constitue une porte ouverte à ces derniers.

La procédure formalisée est un outil de référence pour l'auditeur. Son absence rendrait le contrôle difficile car on ne peut pas reprocher à un agent d'avoir failli à sa mission s'il présume être de bonne foi en invoquant son ignorance.

L'entreprise est semblable à une voiture. Pour la bonne conduite, un code de la route est institué afin d'éviter les risques d'accidents. Le manuel de procédures comptables est comparable à ce code. Il définit donc les règles applicables à tous sans exception. Il doit tenir compte de l'évolution de l'environnement technique afin de s'adapter aux besoins collectifs. Il doit être respecté par tous.

En somme, chaque utilisateur a son mot à dire dans l'élaboration du manuel. Dans l'accomplissement des missions, les agents doivent soulever tout blocage qui pourrait mettre en péril l'application du manuel. Exemple : le retard de réception de l'information d'un supérieur.

2.2.3. Un Outil du système de gestion

Les styles de communication utilisés sont l'oralité et quelques notes de services. En réalité, l'absence de procédure dans la société constitue un manque dans l'organisation et dans la gestion.

- En effet, les procédures écrites permettent de maîtriser son tableau de bord, de savoir qui fait telle ou telle activité après celui de son supérieur ou de son subordonné. Les procédures informent les dirigeants du manquement et révèlent les faiblesses des agents. Selon HENRY & MONKAM-DAVERRAT (2001 :49), c'est :
 - « une pièce du système d'information de l'entreprise ;
 - une partie de son système opérant (activité de production) ;
 - un élément du dialogue avec le système de pilotage ».

2.2.4. Le dialogue dans le système de pilotage

L'entreprise est composée de plusieurs personnes qui ont des origines diverses, des cultures diverses, voire souvent des nationalités différentes. Comment résoudre donc ce problème de dialogue social au sein de l'entreprise ?

L'instauration d'une procédure applicable à tous, règle les différends que les dirigeants seraient appelés à résoudre.

Section 2.3. Le formalisme du manuel

2.3.1. Définition

Formaliser un document consiste à lui donner une forme. Pour la mise en forme nous distinguerons trois parties : l'architecture, les principes de base et les supports de présentation.

Les objectifs pour la formalisation des procédures comptables dans le cadre d'un manuel de procédures permettent selon BARRY (153 p) de:

- connaître la répartition des tâches entre les différents acteurs ;
- décrire de manière simplifiée les travaux comptables journaliers ;
- déterminer les délais de traitement des informations comptables ;
- connaître les relations fonctionnelles entre les services comptables.

2.3.2 La construction du manuel de procédures

Le manuel de procédures est comme une maison bâtie où chaque brique joue un rôle prépondérant dans le maintien de la maison. Un changement de plan de la maison entraîne une autre disposition des briques.

Un changement à l'intérieur d'une procédure peut entraîner un dérèglement du système d'organisation. Par conséquent, tout changement à l'intérieur du système doit être uniformisé. En effet, plusieurs procédures existent au sein de l'entreprise. On distingue :

- les procédures périodiques ;
- les procédures d'exploitation ;
- les procédures exceptionnelles.

2.3.2.1. Les procédures périodiques

Selon les types d'organisation, les procédures périodiques concernent les activités liées à l'exploitation. Dans le cas de la Société Nationale d'Impression, ces activités concernent les traitements périodiques des pièces comptables. Ces actions sont périodiques ; c'est le cas de la déclaration de la TVA et des cotisations fiscales et sociales.

Toutefois les procédures périodiques peuvent s'assimiler aux procédures d'exploitation.

2.3.2.2. Les procédures d'exploitation

Elles englobent toute l'activité d'exploitation, la production, les ventes, l'administration et les finances. Cependant, elles sont liées aux procédures périodiques. Le manuel de procédure comptable est composé donc de sous manuels de procédures.

Cependant, comme dans tout système, des procédures exceptionnelles sont prévues.

2.3.2.3. Les procédures exceptionnelles

Les procédures exceptionnelles concernent les cas d'urgence. Compte tenu de leur caractère exceptionnel, ces procédures concernent le cas de lancement ou de régime de transition. La

comptabilité est basée sur des principes (la continuité d'exploitation). Les arrêts spéciaux ne doivent pas mettre en péril la continuité d'exploitation. La nécessité de disposer des procédures d'urgences (exceptionnelles) permet de palier à ces insuffisances.

Section 2.4. Les principes de base

Le manuel de procédures comptables peut tirer ses sources des dispositions réglementaires ou juridiques. Le traitement et l'organisation comptable actuelle tirent ses sources de l'Acte Uniforme OHADA. Pour la bonne compréhension, le manuel doit être accessible à tous et doit jouer un rôle pédagogique. Selon HENRY&MONKAM-DAVERRAT (2001 :60), pour être opérationnel, la procédure doit être :

- « d'un accès rapide, et donc ... claire »
- d'une lecture courante, et donc ... concrète.
- d'un contenu explicite, et donc ... précise !
- continuellement mise à jour, et donc ... réaliste».

En somme, la présentation du manuel est importante. Elle doit être lisible, hiérarchisée, compréhensible et bien détaillée.

2.4.1. Un style pratique

La rédaction d'un manuel de procédure vise à offrir tous les renseignements nécessaires aux acteurs. On s'interroge très souvent sur l'importance et l'opportunité de la répercussion des informations sur les utilisateurs. Pour pallier à toute confusion, il faut faire ressortir l'essentiel dans un langage clair. Il s'agit donc de transmettre le message dans le langage des acteurs.

2.4.2. Les bornes de la procédure

La procédure est bornée en amont par les événements initiaux. C'est le début de l'action qui se conclut par un ou plusieurs résultats en aval. Les questions Quoi ? Qui ? Où ? Quel enchaînement ? Comment et à quel résultat ? Ces questions sont posées dans le cadre d'un événement.

Section 2.5. Les outils de représentation

2.5.1. Le diagramme de flux

Le diagramme permet de savoir les phases d'évolution d'un événement. Il indique très rapidement les flux entrants et sortants. C'est un moyen de dialogue et d'analyse. L'amélioration du processus réduit les délais de réponse à la question qui fait quoi ?

2.5.2. Les règlements

Les règlements au sein de la société peuvent être spécifiés : qui peut ou ne peut pas faire quoi ? Quand ? Où ? Avec qui et avec la permission de qui ? L'ensemble de ces règlements écrits peuvent former un manuel de procédures.

Dans tous les cas, quelques soient les moyens utilisés pour la formalisation, les flux de travail ou de règlement, le comportement de la personne restent régulés.

Conclusion

Le manuel de procédure est un outil d'organisation et de contrôle pour la société. Il permet à la direction générale de bien poser son leadership dans le pilotage. Chacun sait exactement ce qu'il doit faire à chaque niveau d'où la nécessité de formaliser le comportement humain dans l'entreprise à travers le manuel de procédures.

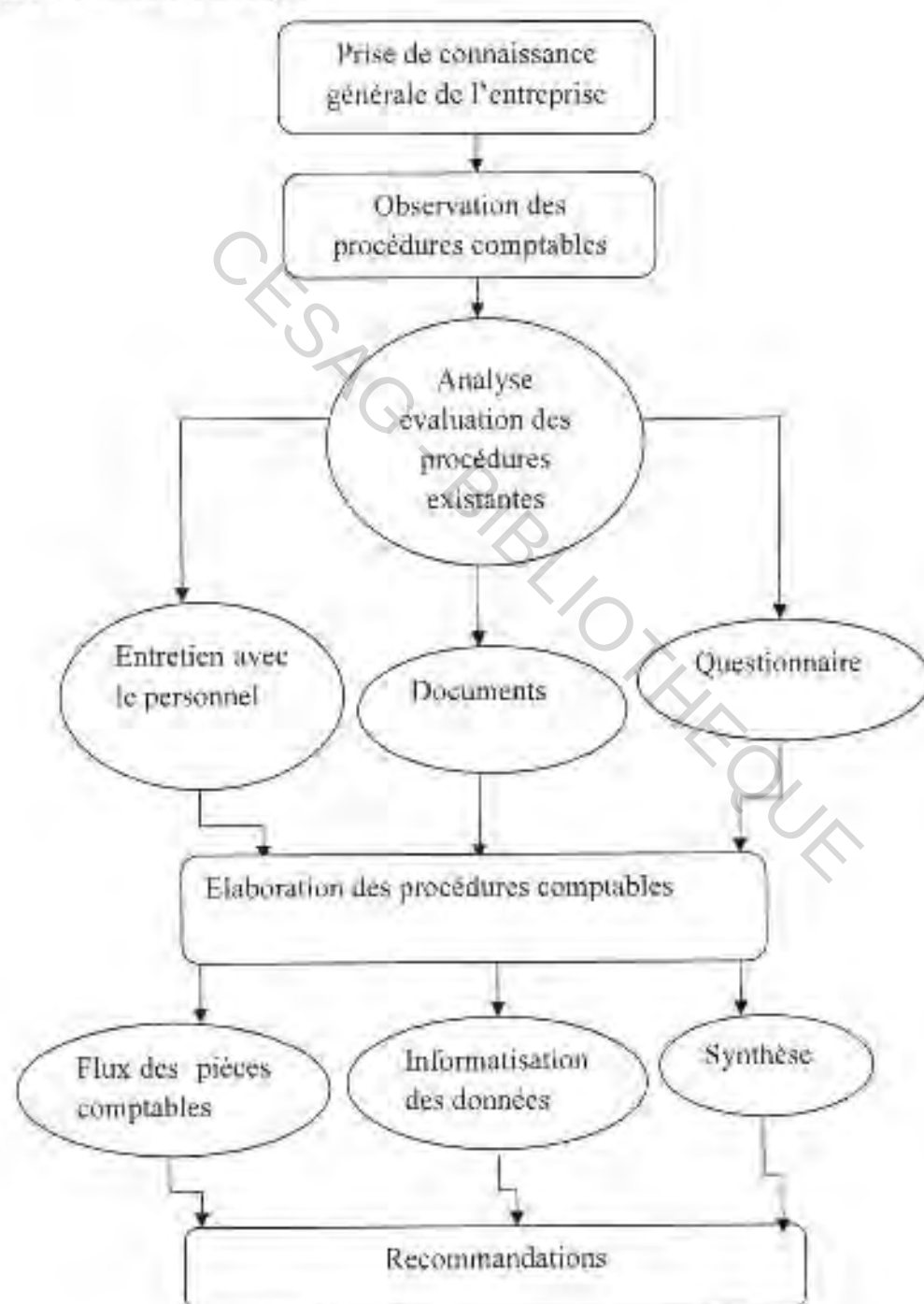
L'élaboration du manuel de procédures sera davantage approfondie dans la deuxième partie.

Chapitre 3. Méthodologie de l'étude

Pour bien mener notre étude, la méthodologie d'étude sera concentrée sur les données collectées et leur analyse, l'observation, le questionnaire et l'entretien avec le personnel.

Section 3.1. La construction d'un modèle d'analyse

Figure 1 : modèle d'analyse



Source : moi-même

3.1.1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

La prise de connaissance générale de l'entreprise est préliminaire dans le traitement de notre thème. Il s'agit de présenter l'organisation et les activités de la SNI. En effet, cette prise de connaissance permet :

- l'examen de tous les documents qui peuvent apporter des informations sur la société ;
- l'analyse de ces documents ;
- l'entretien avec le personnel ;

La prise de connaissance générale nous permet de connaître la structure. Après avoir pris connaissance de l'entité, nous procéderons à l'observation physique du système comptable.

3.1.2. Observation des procédures comptables existantes

L'observation se définit selon le dictionnaire le Petit Larousse comme étant « *l'action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller, en tirer des conclusions* ».

L'observation permet de voir ce qui se passe au sein de la société, de comprendre son fonctionnement et son évolution. On peut observer les procédures existantes telles que :

- la procédure d'achat ;
- la procédure d'établissement des pièces comptables ;
- la procédure de règlement des tiers ;
- la procédure des ventes
- etc.

Certes, l'observation n'est pas certaine. Elle permet de nous guider dans l'entretien, les questionnaires et la recherche documentaire.

3.1.3. Analyse et évaluation des procédures existantes

Pour analyser et évaluer le système existant, nous avons procédé à l'administration d'un questionnaire, à la consultation de la documentation de l'entreprise et à l'entretien avec le personnel.

3.1.3.1. Le questionnaire

Cette phase consistera à soumettre au personnel un certain nombre de questions afin de vérifier leurs véracités. Les questions permettent de confirmer certaines informations recueillies. Elles sont administrées au personnel intervenant dans le cycle d'élaboration du manuel de procédures comptables.

En somme, c'est un outil d'évaluation du système. Les réponses recueillies doivent permettre de constituer l'ensemble des opérations.

Cependant, on se pose la question de savoir si les questions ont été répondues de façon objective et sans intention de dissimiler des informations.

3.1.3.2. La documentation

La documentation, c'est l'ensemble des données écrites dont dispose la société. Elle permet de s'inspirer des travaux déjà effectués dans le domaine.

L'objectif est de prendre connaissance de l'activité de la société et particulièrement des procédures comptables existantes.

3.1.3.3. L'entretien avec le personnel

L'entretien, c'est l'échange verbal entre un auditeur et un audité. Il permet de trouver des réponses aux questions posées et de discuter sur les problèmes spécifiques liés à l'élaboration du manuel de procédures comptables.

L'objectif de l'entretien est de recueillir des données relatives à la procédure comptable de la SNI.

Toutes ces informations recueillies nous permettent d'élaborer un manuel de procédures comptables.

Section 3.2. Elaboration des procédures comptables

Pour l'élaboration du manuel de procédures comptables, nos travaux seront axés sur trois parties :

3.2.1. Flux des pièces comptables

Le traitement de l'information comptable est basé sur des pièces dites « pièces comptables ». De la création d'une pièce comptable à son archivage, un certain nombre de personnes interviennent dans les flux de ces pièces.

L'objectif de cette partie est de décrire les intervenants dans le processus d'élaboration du manuel de procédure comptable.

3.2.2. Informatisation des données

L'évolution de la technologie nous permet maintenant le traitement informatique des données comptables. Dans cette partie, les processus d'enregistrement des pièces comptables et informatiques seront simultanés.

3.2.3. Synthèse.

A la fin du travail effectué, il est important de faire une synthèse.

L'objectif de cette partie est de tirer les conclusions de l'étude afin de formuler des suggestions et des recommandations.

Conclusion

La méthodologie est indispensable pour toute étude et donc pour l'élaboration du manuel de procédures comptables. En ce qui concerne notre étude, nous utiliserons le questionnaire et l'entretien.

La revue de littérature nous a permis d'avoir un canevas pour l'élaboration du manuel de procédures comptables. Ce canevas nous permet donc dans la partie pratique de bien traiter notre thème.

Conclusion partielle

L'étude de l'approche théorique du manuel de procédures comptables nous permet d'identifier les différents auteurs contribuant dans le domaine. Cependant, nous avons constaté un vide dans la recherche d'informations. Cela s'explique par le fait qu'il n'existe pas un manuel de procédures standard adapté aux sociétés. Le référentiel comptable OHADA tente de nous donner certaines directives (mise en place d'un document écrit décrivant les procédures).

Dans le premier chapitre, nous avons examiné les différents types d'organisations comptables en lien avec le manuel de procédures. Ce chapitre nous a permis de connaître les éléments pouvant conduire à l'élaboration du manuel de procédures comptables.

Le second chapitre nous a permis de démontrer la notion du manuel de procédures. La maîtrise de la notion du manuel de procédures est un point important dans la phase d'élaboration des procédures comptables.

Enfin nous ne pouvons pas entrer dans le but du sujet sans au préalable mettre en place une méthodologie de l'étude. Ce chapitre nous a permis de distinguer le modèle d'analyse et de collectes des données.

La technique appliquée pour l'élaboration du manuel de procédures de la SNI est le constat de l'absence du manuel, de l'observation et les questionnaires administrés aux agents.

L'ensemble de la revue de littérature nous permet d'aborder la phase pratique à savoir l'élaboration d'un manuel de procédures comptables.

**DEUXIEME PARTIE : ELABORATION
D'UN MANUEL DE PROCÉDURES
COMPTABLES**

Chapitre 4 : Présentation de la société

Créée en 1984, la Société Nationale d'Impression était une Société de Personnes. Elle devient en 1992 une Société Anonyme (SA) dont le capital est constitué de sept actionnaires. La Société Nationale d'Impression, connue sous le sigle SNI, avec ses nouveaux actionnaires ont porté le capital social à 15 000 000 FCFA. Elle est sous la tutelle d'un directeur Général.

Avec plus de trente (30) employés, on pourrait la classer dans les moyennes entreprises. Avec son statut de Petite et Moyenne Industrie (PMI), la SNI se retrouve parmi les soixante sept (67) entreprises qui sont localisées à la Société de gestion du Domaine Industriel de Dakar (SODIDA).

Située juste à l'entrée de la SODIDA, elle bénéficie d'un espace de terrain pour mener à bien son activité. Étant une société industrielle, elle est classée dans la branche des industries polygraphiques. Elle a pour objet d'effectuer tous les travaux d'imprimerie.

Cependant, il faut noter que, comme toute industrie, cette société, ne livre pas en l'état. Elle conçoit et produit les imprimés commandés avec les matières premières dont elle dispose. Ainsi constatons-nous un cycle de production achat – production – vente – recouvrement et vice versa.

Par contre, il faut noter que cette société est spécialisée dans l'impression à plat et non en continue. Elle produit toutes sortes d'impression (les brochures, prospectus, affiches, programmes, registres, carnets, liasses auto carbonées, cartes correspondancières, cartes de visite, de membre, de faire-part, de tickets loteries nationales etc.)

Elle compte parmi sa clientèle des Banques, des Compagnies d'Assurance, des Organismes Internationaux, des Sociétés Nationales, des Etablissements Publics, des Sociétés Maritimes de Transit et de voyage, des Sociétés de Pêche, des Sociétés Pétrolières, les Loteries Nationales Africaines.

Section 4.1. Dimension organisationnelle

Depuis sa création, la société est dirigée par un directeur Général avec conseil d'administration. La structure de la société est organisée de la manière suivante :

4.1.1. La section administrative

4.1.1.1. La direction générale

Le Directeur général intervient dans toutes les activités de la société. Il dispose de pouvoir plus statutaire pour prendre au nom de la société tout engagement relatif à la bonne marche de

l'entreprise. Il délègue, quand il le juge nécessaire, une partie de ses pouvoirs aux responsables de services et se manifeste par ses interventions dans plusieurs domaines.

4.1.1.2. Le service administratif et financier

Le Service Administratif et Financier assisté par le secrétariat a pour mission la gestion administrative et financière établie comme suit :

- gestion administrative ;
- suivi de la production de la commande jusqu'à la livraison ;
- gestion du personnel (paie et contrôle de présence) ;
- gestion du patrimoine ;
- gestion financière ;
- recouvrement des créances ;
- facturation à la clientèle ;
- règlement des fournisseurs ;
- déclaration fiscale (impôts directs et indirects) ;
- déclaration sociale ;
- gestion de la trésorerie (caisse).

En somme le RAF effectue toute activité en rapport à la bonne marche de la société.

4.1.1.3. Le secrétariat

Outre sa qualité de réceptionniste pour l'accueil des clients, le secrétaire joue également le rôle de standardiste.

Les factures à envoyer aux clients ainsi que les factures à payer aux fournisseurs transitent par lui. Le secrétariat est en relation directe avec la direction et toutes les autres branches d'activités de la société.

Il s'occupe de la réception et du dispatching du courrier. Tout courrier qui doit être envoyé est enregistré dans un registre « courrier départ » ; de même il existe un registre « courrier arrivée » pour tout courrier qui arrive à la société. Dans le courrier départ on enregistre également les règlements des fournisseurs.

En effet, si la société a besoin de s'approvisionner en biens ou services, le secrétaire émet la demande d'achat au directeur. Si ce dernier approuve la demande d'achat, il met son accord permettant ainsi au secrétaire de passer à l'établissement du bon de commande en vue de l'achat. Ce bon de commande est envoyé par courrier départ au fournisseur.

Les livraisons des matières premières par les fournisseurs sont supervisées par le secrétaire en coordination avec le gestionnaire des stocks. Le bon de livraison du fournisseur sera photocopié en plusieurs exemplaires pour être classé.

4.1.1.4. La section chargée du stock

L'existence de stocks est primordiale au bon fonctionnement d'une entreprise de production. En ce qui concerne la SNI spécialisée dans l'impression à plat, les matières premières utilisées sont essentiellement les papiers, les films, l'encre, et les plaques. Ces quatre éléments constituent l'essentiel du matériel de production outre les machines et les Ressources Humaines.

En effet, la gestion des stocks consiste essentiellement à suivre le stock de papier, d'encre et de plaques, matières très indispensables à la production. La gestion des stocks suit une méthodologie. Ainsi tous les achats suivent un processus. La demande d'achat établie est donnée au directeur pour approbation. Après approbation, elle est envoyée au fournisseur. A la livraison, le fournisseur envoie son bon de livraison qui sera dûment signé par le gestionnaire de stock acceptant ainsi qu'il a reçu la commande et que la livraison est conforme à la commande.

Les stocks sont des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. C'est pour cela que tous les matins chaque machiniste se présente devant le gestionnaire de stock avec le dossier de fabrication à la main pour prendre possession du papier nécessaire pour son travail de la journée.

Le gestionnaire du stock étudie le dossier de production pour voir l'article commandé et les normes de production. Avec ces renseignements, il pourra déterminer la quantité de papier à sortir, le type de papier approprié pour le travail et si possible l'encre à utiliser.

4.1.2. La section production

4.1.2.1. Le centre de production

La devise de l'entreprise est : « **votre partenaire pour tous vos imprimés administratifs** ». Mais il convient de se demander ce qu'est une imprimerie.

Pour les novices, on répondrait simplement le lieu où s'effectuent tous les travaux d'impression. Même si nous sommes dans le vrai, ce n'est pas seulement l'établissement où a lieu l'impression mais c'est une activité qui est un art, c'est-à-dire un ensemble de techniques permettant la reproduction d'un texte par impression de caractères. C'est ainsi que tous les travaux comme les brochures, prospectus, affiches, programmes, registres, cartes

commerciales etc. passent d'abord dans l'atelier de production avant de voir le jour. On peut dire que l'atelier de production est le lieu où ont été implantées des machines d'imprimerie spécifiques à l'administration telles que les typos et les offsets en vue de faciliter le bon déroulement de l'activité.

C'est un lieu de travail où se côtoient machinistes, massicotiers, relieurs, typographes. Ces employés travaillent en étroite collaboration. C'est tout un travail à la chaîne bien structuré qui se fait jusqu'à l'obtention du produit fini.

L'imprimerie, dirons nous, n'est pas facile mais pour les téméraires c'est un travail passionnant qui nécessite une finesse car tout est fait sur calcul et une simple erreur peut engendrer une énorme perte pour la société.

L'atelier de production est donc au cœur de l'imprimerie car après avoir réalisé la conception, le travail se faisant pratiquement à la chaîne, les autres types de machines doivent être disponibles pour finaliser le travail. En effet, chacun trouve que son rôle est important pour la production, ce qui a pour effet de renforcer l'esprit de cohésion entre les employés.

4.1.2.2. L'infographie

Bien équipée en outils informatiques, la salle d'infographie est un lieu qui joue aussi le rôle de laborantin. L'infographe est un concepteur, il s'agit en effet de la conception des articles assistée par ordinateur, scanner permettant la sortie des données sur cansons ou des films qui sont sous forme de divers formats selon l'ampleur du travail.

Ce travail est fait à mesure près. Avec sa composition, l'infographie détermine déjà le nombre de feuilles à utiliser au tirage. C'est pourquoi, aucune erreur n'est admise au cours des mensurations. Tout est fait au millimètre près. Après conception, il tire le travail sur papier simple et l'envoie au client pour qu'il mette son bon à tirer. S'il y a des erreurs, il les rectifie avant de mettre son bon à tirer qui est une simple apposition. En effet, le bon à tirer du client permet d'effectuer le tirage et veut dire que le client est d'accord pour la conception et qu'on peut passer au tirage définitif.

Ce bon à tirer permet à l'infographe de sortir son travail soit sur des films ou sur des cansons. Après la sortie de l'imprimante, les films ou cansons sont disposés sur des films plus durs appelés supports en plusieurs exemplaires pour gagner du temps au cours des tirages et également pour économiser du papier. Ainsi, après les dispositions des films ou cansons, on les place enfin sur des plaques qui conserveront les écritures imprimées sur les cansons ou films.

La plaque sur laquelle est disposée le film doit être bien mesurée avant son insolation, par une machine appelée insoleuse. Cette machine permet d'insoler les plaques. La durée d'insolation des plaques diffère selon qu'on utilise des films ou des cansons. Une fois la plaque introduite dans l'insoleuse on la ferme hermétiquement pour permettre un bon plaquage.

Il faut noter que c'est au laboratoire que s'effectue ce travail. C'est la lumière vive c'est-à-dire les rayons X qui permettent l'insolation à une certaine température. A la sortie de l'insoleuse, on enlève les films ou cansons qui ont permis l'impression sur la plaque. Après, celle-ci sera insérée dans la développeuse pour être lavée par l'eau et le révélateur. A la sortie de la développeuse, on peut bien lire sur la plaque le travail imprimé.

C'est cette plaque qui sera utilisée par le machiniste choisi pour le tirage. Aussi, dans cet ordre d'idée, l'infographe déclare également qu'il est au cœur de l'imprimerie car sans son travail, les machinistes, les massicotiers, les relieurs n'auront pas de travail.

Section 4.2. Organigramme

Nous pouvons résumer l'organisation générale sous forme d'organigramme. Il permet de connaître les hiérarchies directes. L'organigramme se présente de la manière suivante :

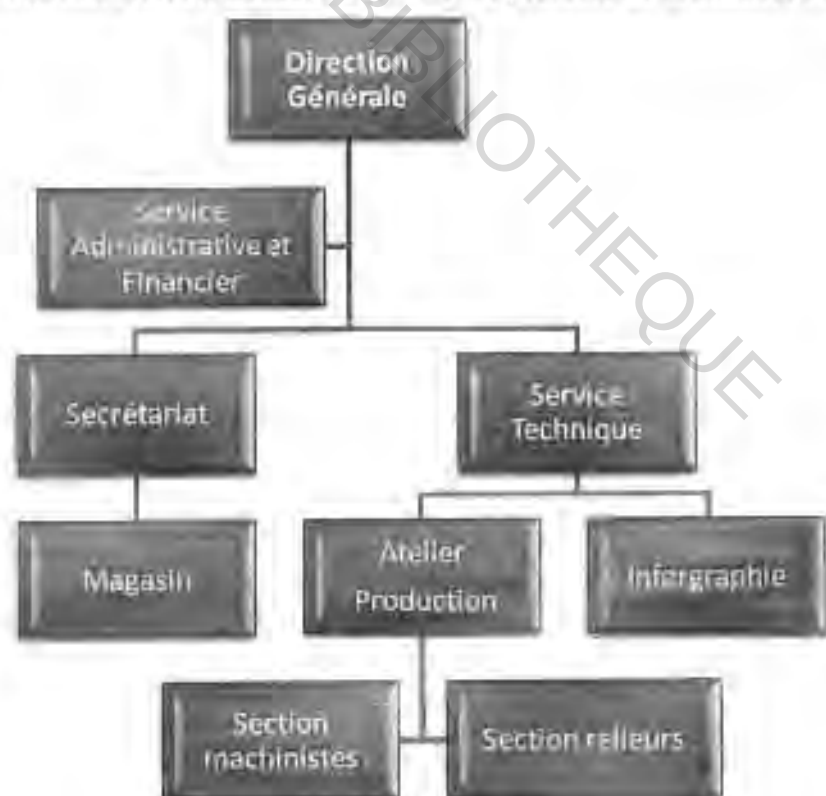


Figure 2: organigramme de la SNI

Conclusion

La présentation de la SNI nous a permis de connaître son organisation et ses produits. La société est dirigée par un DG avec conseil d'administration. La société depuis son existence produit des imprimés administratifs. Elle s'est sans doute occupée de la partie technique tout en occultant l'effet de non élaboration d'un manuel de procédures comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Elaboration d'un manuel de procédures comptables

Après avoir présenté la SNI à travers son organisation et ses activités, ce chapitre fera l'objet d'analyse des procédures existantes et de l'élaboration du manuel de procédures.

Dans un premier temps, nous allons décrire et évaluer les procédures existantes ; la seconde partie sera consacrée à la description des différentes tâches comptables à exécuter. Elle décrit également les contrôles nécessaires, les pièces de base comptables et les intervenants à chaque niveau de la procédure.

En somme, ce chapitre permettra de connaître le processus comptable jusqu'à l'obtention des Etats Financiers.

Section 5.1. Les procédures existantes

L'évaluation des procédures existantes permet de mieux connaître les forces et les faiblesses du système. Il faut noter par ailleurs que la SNI ne dispose pas de procédures écrites. Nous allons étudier les faiblesses et les forces du système actuel afin de mieux cerner notre sujet.

5.1.1. Les faiblesses

Nous aborderons dans cette section les points qui nous ont paru essentiels à évoquer au regard des dysfonctionnements et leurs conséquences dans la procédure comptable. Ces points seront traités à travers :

- les problèmes liés aux opérations comptables ;
- la gestion du stock.

5.1.1.1. La production des pièces comptables

Les pièces comptables parviennent à la comptabilité (traitement comptable) après les traitements administratif et financier à savoir :

- les ventes ;
- les déclarations fiscales et sociales ;
- les opérations de trésorerie ;
- les opérations diverses.

Conséquences donc, les écarts sont constatés entre la situation administrative et la situation comptable car les opérations ne sont pas traitées simultanément.

5.1.1.2. Les erreurs de traitement des opérations comptables

Des erreurs récurrentes liées à la méthode de travail qui ne prévoyait pas un pointage systématique des brouillards, étaient à l'origine de lenteurs et de l'augmentation du volume de nos opérations diverses (corrections d'écritures erronées). Par ailleurs, confier à une tierce personne la tâche d'exécuter des opérations de saisie était aussi source d'erreurs dès lors que ce dernier n'avait pas totalement assimilé toute la méthodologie de travail. C'est ainsi que des erreurs d'imputation connues dans le traitement des opérations de paie ont fait courir à la société des risques de pénalité (fisc-organismes sociaux).

5.1.1.3. Les déficiences de la procédure de création ou d'attribution de compte

Les numéros de compte clients utilisés par le service de ventes sont souvent différent de ceux de la comptabilité. Pour ce faire, il devait se servir du plan comptable des tiers clients disponibles sous la forme numérique et alphanumérique. Cela lui permet d'attribuer à de nouveaux clients ou existants des numéros de comptes par substitution des dénominations. Ce procédé avait pour conséquence l'imputation des comptes qui n'étaient pas concernés. Cette opération malencontreuse a été à la base de protestations énergiques de la part de certains clients. Les demandes de confirmation de soldes adressées aux clients ont confirmé nos craintes. Cela s'explique par la non concordance entre la comptabilité et les autres services administratifs.

5.1.1.4. Problèmes d'ordre fiscal

L'organisation du service comptable ne permet pas actuellement de faire un rapprochement entre la comptabilité et les déclarations réellement effectuées. La déclaration du mois est saisie dans la comptabilité plusieurs mois après. Le comptable tout en saisissant ne fait plus la différence entre les opérations qui sont déductibles (TVA) et celles qui sont non déductibles. Par conséquent, la comptabilité est différente des déclarations des affaires établies sur la base des journaux Achats (classeur achat établies par le service courrier) ; tout en ignorant que les contrôles fiscaux sont basés sur la comptabilité. En cas de contrôle l'entreprise payera pour ses fautes par manque de procédures permettant d'harmoniser le service administratif et comptable.

5.1.1.5. Problèmes de classement des pièces

L'un des faits marquants est le classeur des achats. Toutes les pièces qui ont fait l'objet d'un règlement s'y trouvent (à titre d'exemple, les demandes de soutien des associations). Les avis

de banque ne sont mis à la disposition de la comptabilité que lors de l'état de rapprochement en fin d'année. Chaque service conserve les pièces comptables selon ses besoins. Conséquences, le comptable est tenu de refaire un reclassement des pièces entraînant ainsi un retard dans le traitement de l'information, suivi de la pression des dirigeants, cela provoque plus erreurs. Les clients qui règlent par virement ne sont soldés que lors de l'état de rapprochement bancaire en fin d'année.

En somme, nous avons constaté que le manque de manuel de procédures comptables crée des limites aux données comptables.

5.1.1.6. Les limites d'ordre informatique

Pour l'enregistrement des pièces comptables, le mode de saisie utilisé est à l'état brouillard. Nous avons constaté des risques liés à l'utilisation de ce système :

- la possibilité de modifier une écriture déjà saisie à tout moment ;
- la possibilité de supprimer et remplacer une pièce par une autre ;
- la possibilité d'attribuer automatiquement de numéros de pièces n'est pas possible.

Conséquences, manque de fiabilité et de traçabilité de l'information comptable, car il est difficile de savoir la première écriture saisie après modification. Les numéros de pièces sont souvent sautés, laissant ainsi un vide et qui peut être remplacé par d'autres pièces.

Ce mode de saisie est utilisé jusqu'à la clôture définitive de l'exercice en cours qui est ensuite basculé en mode comptable.

5.1.2. Les forces

Malgré les défaillances constatées dans l'organisation de la comptabilité, la SNI dispose des atouts importants.

5.1.2.1. Un groupe soudé et dynamique

Connaissant leurs carences liées au manuel de procédures comptables, le personnel reste toujours soudé pour relever le défi. La direction est disponible pour apporter toujours son soutien à la comptabilité. Lors des travaux de fin d'exercice et du commissariat aux comptes, c'est toute la direction qui est mobilisée pour satisfaire les besoins du cabinet.

5.1.2.2. Le logiciel de comptabilité

La SNI a procédé à l'installation d'une nouvelle licence de Thalia Gestion en 2005. L'avantage de l'utilisation de ce logiciel, est l'accès facile et les rubriques qui sont bien

détaillés. Il est impossible que deux utilisateurs puissent se connecter en même temps. Ce qui permet de contrôler l'accessibilité et le traitement des opérations. Le paramétrage du logiciel permet les options suivantes :

- le lettrage des tiers ;
- le rapprochement bancaire ;
- l'option analytique.

5.1.2.3. La gestion fiscale et sociale

Malgré que la comptabilité et les déclarations ne soient pas faites simultanément, la SNI est à jour de ses cotisations et en règle vis-à-vis de la législation. Elle se fait délivrer en tout temps le quitus fiscal preuve que la société est à jour des cotisations.

L'étude et l'analyse du système actuel nous permet de bien connaître l'organisation de la SNI et de présenter la procédure actuelle qui est la résultante d'une façon de faire ou de pratiques anciennes en matière de comptabilité et de solutions apportées au fil du temps à des problèmes que nous avons rencontrés. Nous proposons dans la deuxième partie une formalisation de cette pratique sous forme de manuel de procédures.

Section 5.2. Proposition des procédures comptables

Le système comptable utilisé est le système OHADA. L'objectif de la procédure est de se positionner sur le référentiel. Le manuel de procédures comptables doit répondre aux exigences de ce référentiel. L'objectif de la comptabilité est de constater les flux financiers, de les analyser, les regrouper selon des critères bien déterminés, les enregistrés et en faire la synthèse sous forme d'états financiers qui puissent renseigner les responsables et les partenaires (clients, fournisseurs, banques, Etat, etc.).

Dans le but de faciliter la compréhension, nous proposons de scinder le manuel en trois parties :

- le cycle des recettes ;
- le cycle des dépenses ;
- le traitement informatique de l'information comptable.

5.2.1 Le cycle des recettes

5.2.1.1. La sous procédure caisse

SNI	Procédure comptable : Gestion des recettes	Référence :
Période :	Sous-procédure : caisse	Page :
Intervenants : RAF-DG-COMPTABLE		

5.2.1.1.1. L'objet de la procédure

La procédure doit permettre la gestion du menu caisse. Elle décrit les différents intervenants et les documents de base.

5.2.1.1.2. Description de la procédure

a) Les approvisionnements

Pour plus de sécurité, les approvisionnements de la caisse faits à partir des banques sont réduits. La caisse est utilisée pour les petites et les dépenses exceptionnelles concernant les cas d'urgence.

Le RAF définit les besoins et les soumet au DG. Le chèque est établi et le RAF est chargé de la récupération des fonds.

b) Le brouillard de caisse

Le RAF est chargé d'assurer la tenue de la caisse dont le contrôle mensuel est assuré par le DG.

Les opérations de recettes ou débit de caisse font l'objet d'une pièce de recette établie avec les pièces justificatives (factures clients, pièce de virement de fonds internes visés par le DG).

Les opérations de dépenses ou crédit de caisse font l'objet de pièces établies signées par les bénéficiaires et visées par le DG.

Le RAF fait approuver par le DG les sorties de caisse pour les avances et prêts accordés au personnel.

Le contrôle en fin de mois est effectué par le DG qui pointe le brouillard avec les pièces justificatives conservées au classeur « caisse » et approuve le brouillard de caisse en recettes, dépenses et solde par apposition de sa signature.

Après la validation du brouillard du mois, le RAF doit transmettre immédiatement les pièces au comptable pour le traitement. Ceci doit se faire dans les quinze (15) premiers jours du mois suivant afin d'en tenir compte de la déclaration de la TVA.

Le traitement des opérations de caisse dans la comptabilité sera étudié dans la partie traitement informatique.

5.2.1.2. La sous procédure banque

SNT	Procédure comptable : Gestion des recettes	Référence :
Période :	Sous-procédure : Banque	Page :
Intervenants : DG-RAF-COMPTABLE-SECRETAIRE		

5.2.1.2.1. L'objet de la procédure

La procédure permet d'identifier le circuit des règlements effectués par la banque. La procédure doit donner l'assurance que :

- les opérations relatives à la banque sont rapidement et correctement enregistrées par le service comptable ;
- les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention du directeur ;
- le système de contrôle périodique des fonds existants en banque fonctionne et est efficace.

5.2.1.2.2. Description de la procédure

Cette procédure reprend les opérations :

- de préparation des factures fournisseurs, prestataires admis au règlement ;
- d'établissement des moyens de paiement (chèque, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- de comptabilisation des règlements et mise à jour des comptes concernés.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs et prestataires doit être naturellement exercée par le comptable qui enregistre les opérations d'achats dépenses.

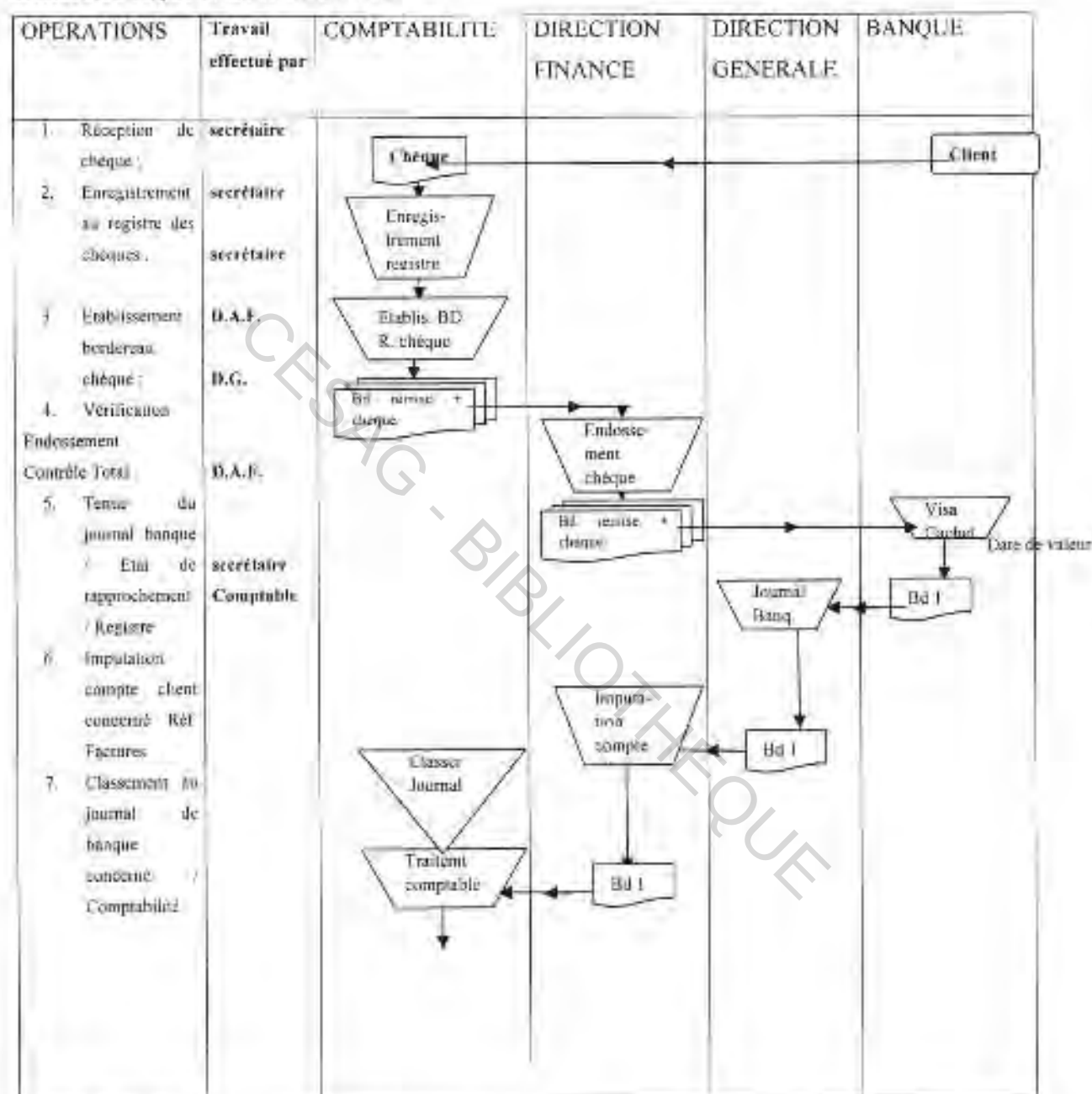
5.2.1.2.3. Le but de la procédure

Les procédures doivent donner la garantie que :

- seules les factures correspondantes à des dépenses effectives de la société et échues font l'objet de règlements ;
- les risques de double règlement sont inexistant ;
- les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés.

5.2.1.2.4. L'application de la procédure

Lorsque le secrétaire reçoit un coût de fil sur un règlement, il le communique au service chargé de la livraison et du courrier. Dès réception du chèque, le schéma suivant permet de détailler les différentes étapes et les intervenants.



Symboles utilisés



Document



Transfert d'informations



Point terminal



Archivage définitif



Opération manuelle

Figure 3 : Remise à l'encaissement des chèques de règlement « Factures clients »

5.2.1.3. Les autres sous procédure recettes

SNI	Procédure comptable : Gestion des recettes	Référence :
Période :	Sous-procédure : autres recettes	Page :
Intervenants : DG-RAF-COMPTABLE-SECRETAIRE		

Hors mis les recettes récoltées par la caisse et la banque, d'autres procédures sont également prévues tels que :

➤ le règlement par lettre de change

La lettre de change est un effet de commerce dans lequel une personne désignée, le tireur, donne l'ordre à une autre personne désignée, le tiré, de régler à une date convenue une somme déterminée à un bénéficiaire nominativement désigné ou au porteur de la lettre.

La lettre de change est donc un instrument de crédit et de paiement, payable à terme.

Une fois la lettre de change reçue, le RAF selon sa trésorerie fait escompter ou attend de se faire payer à l'échéance.

➤ l'escompte

Le RAF endosse la traite et la dépose à la banque pour encaissement. La banque lui envoie un avis de crédit, déduction faite des frais d'escompte.

➤ règlement à l'échéance

A l'échéance de la traite, le RAF envoie la traite à la banque pour encaissement. La banque lui notifie un avis de crédit.

➤ le virement bancaire

C'est une transaction de banque en banque et compte tenu de sa particularité, nous la proposons dans les autres procédures de recettes.

L'objectif de la procédure est de permettre le suivi du compte client en liaison avec la banque. Une fois que le client a procédé au règlement par l'intermédiaire de la banque, il communique l'information à la société. Grâce à l'évolution de la nouvelle technologie bancaire (possibilité de consulter le compte via l'internet), le RAF solde le compte du client dans le suivi extra comptable avec l'ordre de virement reçu du client.

Le traitement comptable n'intervient que lorsque la banque a fait parvenir l'avis de crédit. L'avis de crédit est enregistré au secrétariat et transmis au RAF pour imputation à la comptabilité.

Cependant, lorsque l'avis de crédit tarde à parvenir et que le relevé bancaire est disponible, le RAF adresse une correspondance à la banque pour réclamer l'avis de crédit.

5.2.2. Le cycle des dépenses

SNI	Procédure comptable : cycle des dépenses	Référence :
Période :	Sous-procédure : fournisseur	Page :
Intervenants : DG-RAF-COMPTABLE-SECRETAIRE		

5.2.2.1. La gestion des fournisseurs

5.2.2.1.1. La description de la procédure

Une sous procédure est nécessaire pour le cycle des achats, de la naissance du besoin par le service demandeur en passant par la sélection du fournisseur jusqu'à la livraison du produit. A ce niveau, nous considérons que toutes les règles de sélection du fournisseur ont été faites et le produit livré.

Le DG, après vérification des factures fournisseurs enregistrées dans les registres par le service de réception (secrétariat) de ces factures, les transmet au RAF, avec ses instructions si nécessaires, qui assure les opérations suivantes :

Le RAF effectue le contrôle de conformité (vérification facture fournisseur, bon de commande et bordereaux de livraison) et inscrit sur la fiche fournisseur le montant TTC de la facture au crédit, la date de la facture, l'échéance de règlement et appose son visa suivi du « Bon à payer » et la date d'échéance.

Le RAF transmet le lot de factures au comptable qui procède au traitement comptable suivant :

➤ Classeur Achat (comptable)

Les factures étant reçues en plusieurs exemplaires, une copie de la facture est classée dans le classeur du journal des achats. Le comptable procède à l'établissement de la pièce comptable en vue de faciliter l'enregistrement comptable.

➤ Classeur factures à payer (comptable)

Ce classeur est destiné au suivi de règlement de la facture fournisseur.

Le comptable y classe la facture fournisseur originale à laquelle sont attachés les bons de commande SNI, les bordereaux de livraison du fournisseur et la facture d'avoir. Ce classeur ainsi constitué servira, à l'échéance, dans le processus de règlement.

Pour faciliter la recherche d'un fournisseur, il faut séparer les fournisseurs par des intercalaires alphabétiques. Ainsi, les fournisseurs sont classés par ordre alphabétique dans le chrono.

5.2.2.1.2. Règlement des fournisseurs

Pour la bonne gestion de la trésorerie le RAF doit établir un plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie permet de situer les périodes des règlements. A titre d'exemples :

- chaque 7 du mois pour les cotisations IPRI/S à échéance le 10 ;
- chaque 12 du mois pour les impôts directs et indirects et les cotisations sociales à échéance le 15 ;
- chaque 20 du mois pour les fournisseurs locaux dont les factures sont échues.

Le comptable transmet au RAF les factures échues à la période donnée dans un registre fournisseurs en cours de règlement. Le RAF analyse les priorités avec le DG qui définit les montants, les fournisseurs et le mode de paiements par remise des chèquiers de banque et effets pour établissement des titres de paiement.

Le RAF retourne le registre au comptable qui prépare le dossier de règlement. Le comptable assure les opérations suivantes par fournisseur :

- il établit la pièce de crédit (de couleur rouge) ;
- il remplit le titre de paiement (chèque, traite ou ordre de virement) accompagné de la bande machine à calculer et soumet le dossier au RAF.

Le RAF muni de ce dossier procède :

- au contrôle de conformité du titre de paiement – factures ;
- à l'apposition sur la facture du cachet « PAYE » ;
- à l'apposition de son visa sur le titre de paiement et retourne le dossier au DG.

Le DG après contrôle, signe les titres qui sont retournés au comptable et veille aux opérations suivantes :

- rappel des fournisseurs pour récupération des titres de paiement ;

- les fournisseurs visent sur la partie bénéficiaire avec le cachet de sa société, en ajoutant son nom, sa signature et la date de retrait

Une fois que le fournisseur a récupéré son titre de paiement, le comptable effectue en dernière position le classement des originales des factures acquittées en fonction de la banque.

Cas particulier : fournisseurs étrangers

Le processus de paiement est identique à celui décrit ci avant sauf pour le mode de paiement où deux situations peuvent se présenter :

Cas 1. remise documentaire.

Le contrôle de conformité est effectué avec les avis de crédit de la banque et de l'effet signé lors de la remise documentaire (de l'importation concernée) par la banque.

Cas 2. remise de documents à la SNI

A l'échéance, le RAF soumet à la signature du DG, une lettre de transfert Swift accompagnée des pièces suivantes tirées du classeur « importation » :

- facture originale du fournisseur ;
- copie de la DPI (Demande Préalable d'Importation) ;
- l'original de l'autorisation de change ;

Le suivi de cette opération ne prend fin qu'à la réception de la banque de l'avis de débit.

La réception de cet avis de débit permet de solder le compte du fournisseur au niveau de la comptabilité.

Figure 4: grille de séparation des fonctions pour une procédure des achats

GRILLE DE SEPARATION DES FONCTIONS						
CIRCUIT ACHATS - FOURNISSEURS		PERSONNEL CONCERNE				
FONCTIONS	D.G.	Sécr.	R.A.F	Compt.	Mag.	Livr.
Demandeurs d'achats						
Etablissement des commandes		*		*		
Autorisation des commandes	*		*			
Réception des commandes		*	*	*	*	
Comparaison B.C.-B.I.- Facture			*	*		
Imputation comptable			*	*		
Vérification de l'imputation comptable			*			
Bon à payer	*		*			
Choix de la banque	*		*			
Tenue du journal des achats				*		
Tenue des Comptes fournisseurs		*		*		
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes			*	*		
Signature des chèques	*					
Envoi des chèques		*				*
Acceptation des traites	*		*			
Tenue de journal des effets à payer			*			
Tenue de journal de trésorerie			*			
Accès à la comptabilité générale			*	*		
Nombre d'interventions (11)	5	4	12	6	1	1

D.G.	Directeur Général
Sécr.	Secrétaire
	Responsable Administratif et
R.A.F	Financier
Compt.	Comptable
Mag.	Magasinier
Livr.	Livreur

Section 5.3. La gestion des recettes

Compte tenu de son ancienneté, la SNI dispose de clients qui lui sont fidèles. A ce niveau, nous présenterons le processus de la commande jusqu'à l'encaissement.

5.3.1. La gestion des clients

La partie gestion des clients qui incombe à la partie administrative et comptable vise les points ci-après :

- les appels d'offres ;
- les commandes instantanées ;
- la facturation ;
- le recouvrement ;
- l'encaissement.

5.3.1.1. Les appels d'offres

Le DG définit la politique et la stratégie pour une meilleure présentation de l'offre.

Le RAF est chargé de répondre aux exigences mentionnées par le client dans son cahier de charges sur le plan administratif et prépare l'offre financière pour ensuite le soumettre au DG pour approbation. Il prépare également la facture pro forma ou le devis par l'intermédiaire du secrétaire. Le RT élabore le dossier technique par définition des caractéristiques des modèles à fabriquer.

Le RAF et le RT signent conjointement les factures pro forma ou le bordereau de prix proposés aux clients.

Le comptable élabore tous les documents administratifs (quitus Fiscal, attestation IPRES, Caisse de Sécurité Sociale et l'Inspection de travail) et les transmet au DAF.

Le secrétaire est chargé d'expédier le dossier d'appel d'offres et de garder au classeur concerné une copie pour le suivi.

5.3.1.2. L'agrément

Le DG approuve toutes les demandes d'agrément émanant de la clientèle.

Le RAF est chargé du suivi et de la bonne application des conditions de ventes accordées aux clients. Dans cette optique, il vise les bons de commande avant leur enregistrement au carnet de commandes.

5.3.2. La facturation

SNI	Procédure comptable : VENTE	Référence :
Période :	Sous-procédure : vente au comptant	Page :
Intervenants : DG-RAF-COMPTABLE-SECRETAIRE		

Le schéma suivant permet de mieux détailler les différentes étapes et les intervenants lors d'une vente. Ici, il est question d'une vente au comptant d'un produit déjà disponible.

SNI		Page	
Procédure: VENTE		Rédigée par:	
sous procédure : CAISSE		N° REVISION	DATE
Etapes	Intervenants	Tâches à effectuer	supports utilisés
reception du bon de commande	secrétaire	informe le magasinier de l'arrivée d'un client (à livrer immédiatement)	bon de commande du client
bon de livraison (annexe 1)	magasinier RT RAI	recherche le produit dans le rayon et procède à l'établissement d'un bon de sortie interne et à l'établissement du bon de livraison contrôle le produit sorti pour permettre la livraison, signe le bon de livraison Vise le bon de livraison	bon de commande bon de livraison
facturation au Client	secrétaire RAI	établissement de la facture conformément à la commande et au bon de livraison Contrôle la facture et appose sa signature	bon de commande bon de livraison
Règlement	secrétaire	prépare la liasse de la facture et le transmet au comptable	
	comptable	vérification de la composition de la liasse collé les timbres selon le montant l'ordonnance N°90-24 du 28 juillet 1990 du code général des impôts Sénégalais stipule que "Le droit de timbre des quittances est fixé à: 20 francs quand les sommes sont comprises entre 100 et 1000 francs 150 francs quand les sommes sont comprises entre 1001 et 10 000 francs 200 francs quand les sommes sont comprises entre 10 001 et 50 000 francs 100 francs en sus par fraction de 50 000 francs quand les sommes sont supérieures à 50 000 francs Sont frappés d'un droit de timbre des quittances au-dessus de 200 francs : les reçus constatant des dépôts d'espèces effectués chez une banque ou un établissement de banque, une entreprise ou un établissement financier ou courtier en valeurs mobilières ou une caisse de crédit agricole"	

Tableau 3 : procédure d'une vente au comptant en espèce

5.3.2.1. Les ventes à crédit

Pour les ventes à crédit, il s'agit des clients auxquels la société a accordé une échéance de règlement à la réception de la commande (courrier, fax ou téléphone).

Le Secrétaire accuse la réception de la commande et la transmet à la direction technique dans un registre pour la production du produit. L'étape de la production représente une autre sous procédure que nous ne traiterons pas dans ce document. Nous considérerons que la production est mise en stock et que le magasinier a constaté l'entrée en stock.

Les commandes sont donc livrées au client par rapport à ses besoins exprimés. Toutefois, la société a la possibilité de faire une facturation partielle.

La section technique transmet la liasse de facturation à la direction administrative et financière pour la facturation. Le RAF procède au contrôle de la liasse de facturation et la transmet au secrétaire pour l'établissement de la facture. Il a aussi la possibilité d'établir la facture si le secrétaire n'est pas disponible. Le contrôle de conformité est assisté par ordinaireur et consiste à remplir le fichier préétabli à cet effet. Il ventile les montants HT et TVA collectée dans la facture.

Le DG est la personne habilitée à signer la facture. Mais en cas de son absence, le RAF signe les factures établies en trois ou six exemplaires. Le RAF inscrit sur la fiche client ouverte au fichier client, le montant TTC de la facture au Débit, les références de la facture (numérotation en continu-date de facturation-date d'échéance) et transmet le dossier au secrétariat.

Le secrétaire exécute dès réception du dossier les tâches suivantes :

- préparation des enveloppes au client comprenant :
 - la facture originale SNI et deux copies ;
 - le bon de commande (exemplaire client) ;
 - le bordereau de livraison SNI ;
- enregistrement de l'enveloppe ainsi constituée à l'adresse du client au registre courrier départ ;
- classement au classeur ventes des pièces suivantes :
 - une copie de la facture adressée au client ;
 - une copie du bon de commande client ;
 - une copie des bordereaux de livraison ;
- vérification des factures à précompter et classement au classeur correspondant ;

- classe la troisième copie dans le classeur comptabilité destiné à l'enregistrement comptable en fin de mois. Le classeur comptabilité est destiné à la comptabilité.

Le comptable procède dès réception :

- à la saisie sur le brouillard de vente dans le logiciel de comptabilité ;
- au pointage du journal de vente ;
- à la vérification de la TVA facturée ;
- à la vérification des opérations taxées ;
- au contrôle de conformité du journal avec le chiffre d'affaires déclaré si ceci avait été déjà fait ;
- à la validation du brouillard en comptabilité ;
- à l'édition du journal auxiliaire de vente ;
- au classement du journal au classeur

5.3.2.2. Le recouvrement

Le RAF édite la liste des comptes clients débiteurs tenus en extracomptable. Il est assisté dans les opérations de recouvrement par le secrétaire. Le secrétaire procède aussi à la relance des clients, reçoit et enregistre les chèques de règlements au registre affecté à cet effet.

Le RAF signe les lettres de relance ou de rappel à la clientèle et en cas de besoin engage la procédure contentieuse par transmission du dossier du client irrégulier à l'avocat conseil.

Pour les montants dont le recouvrement sera difficile compte tenu des relations avec le client, le DG peut être sollicité pour ce recouvrement particulier.

5.3.3. La sous procédure paie

SNI	Procédure comptable : Gestion du personnel	Référence :
Période :	Sous-procédure : PAIE	Page :
Intervenants : DG-RAF-COMPTABLE-SECRETAIRE		

5.3.3.1. Objectifs

La gestion du personnel est d'une importance primordiale, non seulement à cause des implications sociales et légales, mais aussi parce que les ressources humaines constituent un facteur indispensable à l'accomplissement des objectifs de la SNI.

La gestion des salaires, des indemnités journalières et des absences est exposée dans cette partie.

Le contrôle interne sur les opérations relatives au personnel doit notamment donner l'assurance que :

- la rémunération est conforme par rapport au contrat et conformément au texte réglementaire ;
- l'entreprise s'acquitte normalement des charges sociales ;
- l'entreprise s'acquitte normalement des impôts sur salaire.

5.3.3.2. Le but de la gestion de la paie

Le traitement de la paie dans une entreprise est un point sensible non seulement à cause de ses implications sociales, mais aussi parce que c'est un domaine où les erreurs et les fraudes sont fréquentes. Les procédures mises en œuvre doivent permettre de s'assurer à tout moment que les objectifs de contrôle suivants sont atteints. Calculs et comptabilisation :

- les montants payés aux employés sont-ils autorisés, correctement calculés et comptabilisés ?
- les déductions sur salaire sont-elles correctement déterminées et comptabilisées ?
- les salaires sont-ils payés aux personnes qui y ont droit pour une prestation réellement fournie à l'entreprise ?
- les paiements de salaires ont-ils été préalablement autorisés ?
- la sécurité autour des instruments de paiement est-elle adéquate ?
- la présentation des frais de personnel est-elle conforme à la réglementation en vigueur ?

5.3.3.3. Intervenants et tâches exécutées

Le responsable administratif et financier est responsable de l'établissement de la paie. La procédure détaillée d'élaboration et d'exécution s'établit comme suit :

- le RAF réclame le 20 de chaque mois, au service technique, l'état des heures supplémentaires effectuées par les machinistes. Cet état devra être visé par le responsable de chaque service concerné et accompagné par l'autorisation préalable donnée au personnel d'effectuer ces heures supplémentaires. Il est en effet important, pour éviter les abus à ce niveau, que les heures supplémentaires aient été préalablement autorisées par le chef de chaque service (les notes de service internes).
- les gratifications et les primes étant accordées une fois par an, le RAF n'aura qu'à les intégrer qu'une seule fois par an, en fin d'année par exemple, à partir de la proposition de

gratification autorisée par la direction ;

- le RAF prend en compte l'état des avances et prêts au personnel du mois ;
- avec les autorisations d'absence et les certificats médicaux, le RAF procède au calcul des indemnités de transport au prorata du nombre de jours passés à l'entreprise ;
- avec tous ces éléments à sa disposition, le RAF en collaboration avec le comptable préparent l'état des salaires du mois à partir du logiciel de paie dans lequel figurera le montant brut dû à chaque salarié éclaté suivant les différentes rubriques : salaires, sursalaires, heures supplémentaires, indemnités, etc., ainsi que les avances et prêts à déduire ;
- le RAF soumettra l'état des salaires accompagné des ordres de virement préparés par la secrétaire et/ou les chèques à l'approbation et signature ;
- le DG retourne l'état des salaires au RAF avec son visa pour exécution ;
- les virements sont déposés en banque et un approvisionnement caisse est fait pour payer ceux qui ne sont pas domiciliés en banque par le comptable.
- les employés récupèrent leurs bulletins et une copie de virement avec accusé de réception de la banque. Ces bulletins sont signés par les intéressés et une copie reste avec le comptable ;
- les employés qui sont payés au billetage ou par chèque signent également leurs bulletins et prennent leur salaire.

Comme le logiciel de paie n'est pas intégré au logiciel comptable, il n'y a pas de reversement automatique des éléments de salaire. Les écritures de comptabilisation sont imputées manuellement.

5.3.3.4. La comptabilisation

Les éléments des salaires tirés par le logiciel et une photocopie de la lettre de virement restent avec le comptable pour comptabilisation. Il faut noter que la SNI n'utilise pas un journal de salaire comme c'est le cas dans d'autres structures. Cependant, le journal des opérations diverses permet de récapituler les éléments de salaire de chaque mois ainsi que les charges sociales. Le modèle d'écriture est comptabilisé dans la partie traitement des opérations comptables.

Section 5.4. Le traitement des opérations comptables

5.4.1. Intervenants : D G-RAF-Secrétaire-Comptable

Pour le traitement comptable, le comptable doit recevoir de ses collaborateurs les pièces

comptables.

5.4.1.1. Le rôle du DG

Il transmet au comptable les pièces suivantes :

- les relevés de comptes bancaires ;
- les avis de débit et de crédit ;
- les bordereaux de remise à sa disposition ;
- les contrats de crédit bail ;
- les tableaux d'emprunts bancaires ;
- tout autre document comptable détenu à son niveau.

5.4.1.2. Le rôle du RAF

Le RAF, supérieur hiérarchique du comptable lui transmet :

- les éléments de salaire ;
- les éléments des différents impôts (direct et indirect) à savoir les retenues opérées sur les sommes versées à des tiers à titre de rémunération de prestations de services de toute nature ou à titre de loyers, les retenues à la source par les employeurs et débirentiers et de la TVA ;
- les éléments de cotisations sociales (caisse de sécurité sociale) ;
- tous les autres documents comptables.

5.4.1.3. Le secrétaire

Le secrétaire est chargé de la conservation et de l'archivage des documents comptables. A ce titre, le secrétaire met à la disposition du comptable :

- le classeur de vente ;
- les classeurs des banques (dépenses) ;
- le classeur des achats ;
- tous les autres documents comptables.

5.4.1.4. Le comptable

Une fois que les différentes pièces comptables sont mises à la disposition du comptable, il procède au traitement manuel. Cela consiste à l'imputation manuelle des pièces comptables. A partir du plan comptable de la SNI, les charges et les produits sont imputés dans leurs comptes respectifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➤ Le journal des achats

Ce journal enregistre tout les achats de matières premières, de fournitures, des biens et services. Nous le matérialisons avec l'exemple d'imputation d'un achat de papier importé

COMPTES	INTITULES	DEBIT	CREDIT
6021 xxx	matière première et fournitures liées	XXX	
4011xxx	MAVANE FN°SN 07		XXX

NB : les importations ne sont pas soumises à la TVA.

➤ Le journal des ventes

Doivent être enregistrées dans ce journal, les ventes de marchandises et des services. Le schéma d'écriture se résume comme suit :

COMPTES	INTITULES	DEBIT	CREDIT
4110xxx	Client SDE	XXX	
7021xxx	vente produits finis		XXX
4431xxx	TVA/facturé sur vente		xxx
	VENTE FN°0134/03/08		

➤ Le journal des banques

La SNI possède plusieurs comptes bancaires et à chaque compte est attribué un journal. Nous matérialisons notre imputation sur le journal BICIS.

COMPTES	INTITULES	DEBIT	CREDIT
5211xxx	BICIS	XXX	
4110XXX	Client SDE		xxx
	règlement FN°0134/03/08		

➤ Le journal de caisse

Ce journal enregistre tout mouvement de fonds émanant de la caisse. Le schéma d'écriture ci-dessous concerne le paiement des salaires par caisse.

COMPTES	INTITULES	DEBIT	CREDIT
4220xxx	Remuneration dû	XXX	
5711xxx	Caisse		xxx
	salire février 2008		

➤ Les opérations diverses

Hors mis les autres journaux ouverts, ce journal enregistre tout mouvement en relation avec la comptabilité. Exemple de schéma d'écriture des charges patronales.

6413xxx	Taxes sur appointements et salaires	XXX	
6641xxx	Charges sociales	XXX	
4472xxx	Impôts sur salaire		XXX
4310xxx	Organismes sociaux		XXX
	Charges patronale février 08		

Les imputations sont soumises au RAF pour validation. Lorsque le RAF aura approuvé les imputations comptables, le comptable entame maintenant le traitement informatique.

La SNI dispose d'un logiciel de comptabilité THALIA-COMPTA version 8.x. Pour l'utilisation de ce logiciel, une notice détaillée a été livrée avec la licence.

5.4.2. Présentation du logiciel,

Thalia computa est un produit de la société Thalia Informatique. Ces principes sont simples et complets et traitent les données de la comptabilité générale, analytique ou budgétaire.

5.4.2.1. Simplicité de saisie

Avec des menus clairs, il permet un accès rapide à l'information recherchée sur un compte, un journal détaillé, un grand livre ou une balance. Le multi fenêtre permet de réaliser plusieurs tâches simultanément. Ces menus donnent un accès rapide à toutes les fonctions.

5.4.2.2. Efficacité des saisies

Avec ces multiples fonctions, Thalia computa offre :

- la possibilité de choisir les modes de saisie (brouillard, simulé réel) ;
- la possibilité de se faire assister lors des saisies ;
- la possibilité de mettre à jour en temps réel des informations sur l'historique des comptes de l'exercice en cours.

5.4.2.3. Fonctions de recherche

Dans une comptabilité, la recherche d'écriture est primordiale, Thalia computa permet de faire les recherches dans le journal, dans le grand livre ou de la balance.

Exemple de recherche dans le grand livre :

Edition grand livre

Périodes | **Variables spécifiques**

Ecritures (principal) | **Ecritures (détail)**

Sélection principale | **Plan comptable**

Comptes

Filtre pré-enregistré: **Par défaut**

Compte: **4011000** à: **4090100**

Caractères joker: *****

Classe: à: **/**

Edition des comptes - sans écriture: ☐ - soldés: ☒ Saut page/compte: ☐

Ecritures

Filtre pré-enregistré: **Par défaut**

Journaux spéciaux: **AN,CLO**

Regrouper A nouveau: ☐ Antérieur en entête de compte: ☐

Autres journaux: **AC,BP,CA,EFF,DD,DD1,PAY,VE,TVA,ANA**

ID journaux: **1,2,3,5,6,9,9,10,11,12,13,14**

Code operation: **Tous**

Date comptable: **01/01/2008** à: **31/01/2008**

Date pièce: **01/01/2008** à: **31/01/2008**

Départements: **Plusieurs**

Classement

Comptes: **Compte**

Ecritures: **DateComptable,IDJournal,Piece**

Figure 5 : Edition du grand-livre

5.4.2.4. Les principales fonctions

Thalia compta dispose de plusieurs fonctions :

- comptabilité générale ;
- comptabilité analytique ;
- gestion des tiers ;
- lettrage des tiers ;
- pointage des banques ;

- états de synthèse ;
- déclaration de la TVA ;
- clôture d'exercice (provisoire ou définitif).

5.4.3. Saisie et traitement informatiques des données comptables

Le comptable effectue les saisies et la vérification des différents journaux auxiliaires. Il procède à la numérotation des pièces suivie de la saisie dans le mode brouillard.

NB. La saisie est effectuée en mode brouillard afin de permettre les futures corrections.

Les opérations quotidiennes sont enregistrées sur les brouillards informatiques et les pièces numérotées et classées.

- En fin de journée, les brouillards sont pointés avec les pièces. Une fois les erreurs éventuelles corrigées, un cachet « saisie » est apposé sur les pièces. A la suite, le brouillard est transféré en comptabilité. Le journal auxiliaire correspondant est édité puis conservé au classeur préparé à cet effet.

5.4.3.1. Journaux auxiliaires et leurs classements

La comptabilité de la SN1 dispose de dix journaux auxiliaires.

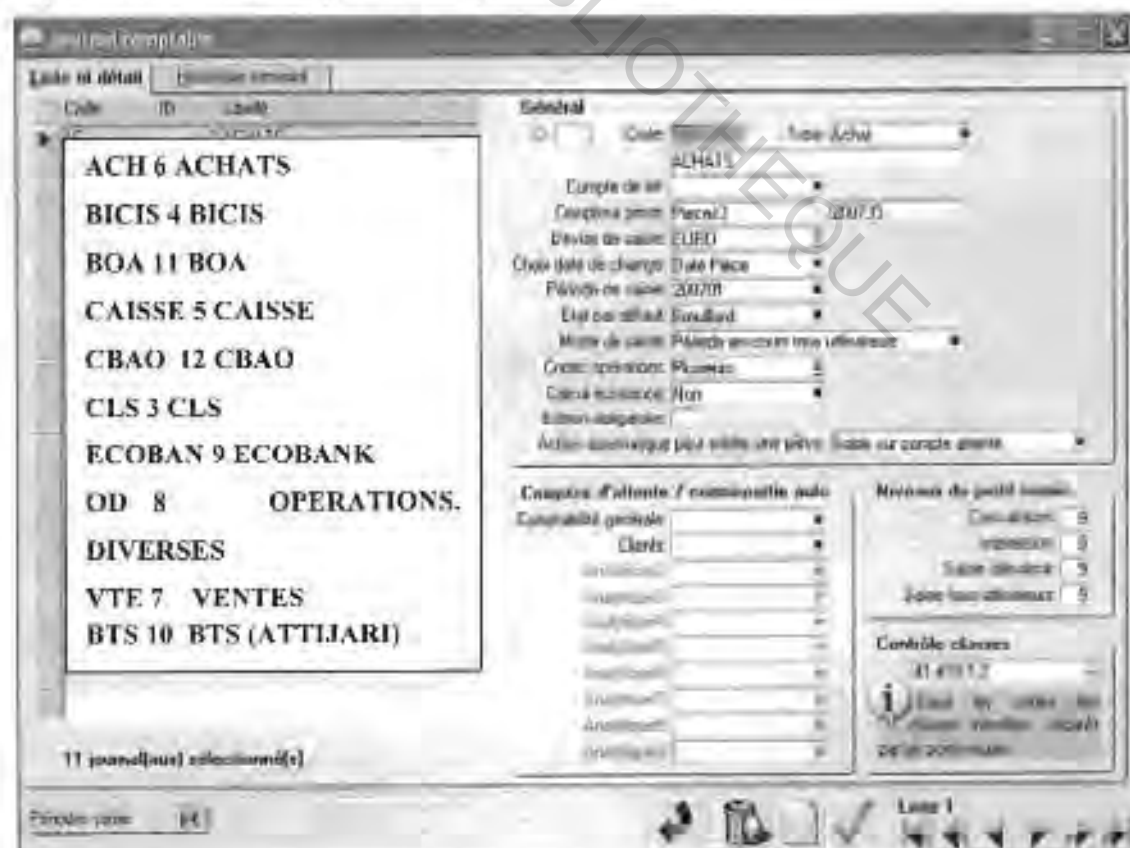


Figure 6 : journaux comptables

- journal auxiliaire des achats : on y classe toutes les factures ou les copies des factures fournisseurs visées par le DG ou le RAF et concernant tous les achats.
- journal auxiliaire de caisse : dans ce classeur, les pièces de Débits de couleur bleue ou Recettes, les pièces de dépenses ou de Crédits de couleur rouge sont attachées aux factures (annexe2 et3)
- journal auxiliaire de banque : Il existe plusieurs comptes banques. Par conséquent, chaque banque dispose de son journal auxiliaire. Le comptable est tenu de faire les états de rapprochement bancaires périodiquement afin de s'assurer de la prise en compte de toutes les opérations bancaires
- journal auxiliaire des ventes : le classeur est ouvert pour le classement des copies des factures clients.
- journal auxiliaire des OD : Ce classeur est destiné à recevoir les journaux auxiliaires et pièces de préparations de saisies des opérations concernant :
 - les salaires ;
 - les divers taxes et impôts ;
 - en somme toutes les opérations qui ne concernent pas les classeurs cités précédemment.

5.4.3.2. La numérotation des pièces comptables

La numérotation suivante permet de retrouver les pièces comptables à partir d'écritures correspondantes sur les grands livres et journaux et vice-versa. Cette numérotation est sous la forme suivante :

Mois	N° Code journal	N° d'ordre de la pièce comptable
X X	X X	X X X

5.4.3.3. Le contrôle des saisies

Les éditions

Une fois la saisie terminée, le comptable édite la balance générale et procède au contrôle des comptes (analyse des comptes).

Figure 7 : édition balance générale

Enfin, le comptable participe à l'élaboration des états financiers en collaboration avec le cabinet d'expertise comptable.

En plus des tâches comptables, le comptable effectue des opérations administratives telles que :

- le paiement des salaires ;
- l'établissement des bons de commande ;
- la gestion des importations ;
- la gestion des stocks ;
- la gestion des immobilisations ;
- la facturation ;
- toute autre mission administrative.

Nous nous permettons d'aborder la gestion des stocks qui touche le domaine la comptabilité.

Section 5.5. La gestion des stocks

La pratique de la gestion des stocks est axée sur les points ci après :

- la détermination des besoins ;
- la passation de commande ;
- la réception des commandes ;
- l'inventaire et valorisation des stocks ;
- La vérification de la sécurité des stocks ;
- les contrôles de conformité à chaque livraison de marchandises.

5.5.1. Détermination des besoins

Ne disposant pas de budget, les commandes sont faites selon les marchés et les commandes clients. Les besoins sont exprimés par une demande d'achat signée par le service demandeur et approuvée par le DG.

Le DAF en collaboration avec la section technique déterminent à partir du carnet de commande les quantités de matières et de fournitures nécessaires à la fabrication.

Le magasinier tient une fiche de stock (annexe 4) par matière première, de fournitures consommées et de pièces détachées et produits finis. Le magasinier peut aussi déclencher le processus d'achat ou de production, en présentant au chef de production le carnet des demandes d'achats, la liste des produits, matières, fournitures et pièces épuisées ou en voie de rupture.

5.5.2. La passation de commande

La demande d'achat peut donner lieu à la demande de prix aux fournisseurs avant établissement du bon de commande valorisé conformément aux conditions de ventes retenues en accord avec les fournisseurs qui sont de deux sortes. Lorsque le fournisseur est choisi, le magasinier établit son bon de commande qui doit être visé par les personnes autorisées. Le bon de commande signé est déposé au fournisseur faxé.

5.5.3. La réception des commandes

Toutes les livraisons de matières et produits sont reçues par le magasinier ou le secrétaire ou toute autre personne habilitée à signer le bon de livraison (BL). En général, le DAF et le magasinier visent les BL. Pour les commandes spécifiques, les spécialistes contrôlent la qualité et la conformité du produit. Exemple : la qualité du papier le magasinier procède à l'entrée en stock du produit livré.

5.5.4. Inventaire des stocks

L'inventaire pratiqué à la SNI est celui de l'inventaire intermittent. La date retenue est celle de l'inventaire fait au 31 décembre de chaque année. Une sous procédure existe pour l'inventaire des stocks. Les stocks physiques sont valorisés au coût moyen pondéré.

Le résultat de la valorisation est transmis au comptable pour la saisie.

Section 5.6. Les fiches de fonctions

En résumé, l'élaboration d'un manuel de procédures comptables a pour but une meilleure organisation et le contrôle repose sur les quatre intervenants. D'où la nécessité de spécifier les tâches.

Tableau 4: fiches de fonctions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.6.1 Le Directeur Général

Intitulé du poste	Directeur Général
LIAISON DE SUBORDINATION	Secrétaire Directeur Technique Responsable Administratif et Financier
LIAISONS DE COLLABORATION PERMANENTE	Cabinet (Expertise Comptable, Juridique, et Social) Clients Fournisseurs
LIAISONS EXTERIEURS	Banques Etat Partenaires
résumé de sa mission et tâches.	
✦ coordonner et contrôler toutes les activités ; ✦ mener une stratégie de développement à court, moyen et long terme ; ✦ veiller à la bonne application des procédures ; ✦ suivre le tableau de bord ; ✦ négocier les marchés ; ✦ contrôler les opérations bancaires ; ✦ gestion des banques ; ✦ autoriser les paiements ; ✦ suivre la trésorerie ; ✦ tenir des réunions de coordination ; ✦ pratiquer la gouvernance d'entreprise ; ✦ gérer le patrimoine ; ✦ engager la société dans un objectif de développement.	

5.6.2. Le Responsable administratif et financier

INTITULE DU POSTE	RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER
LIAISON HIERARCHIQUE	Directeur Général
LIAISON DE SUBORDINATION	Secrétaire Directeur Technique Comptable
LIAISONS DE COLLABORATION PERMANENTE	Cabinet (Expertise Comptable, Juridique, Et Social) Clients Fournisseurs
LIAISONS EXTERIEURS	Banques Etat Partenaires
MISSIONS	
➤ charger de coordonner les activités opérationnelles ; ➤ produire des rapports de gestion ; ➤ suivre les comptes tiers ; ➤ collaborer avec les cabinets (comptable, juridique, social) et l'Etat pour toutes informations ; ➤ veiller la bonne conservation des pièces administratives et comptables ; ➤ rédiger les propositions commerciales en rapport avec le service technique ; ➤ apporter ces conseils sur le plan financier au DG; ➤ élaborer des plans de trésorerie ; ➤ toute mission administrative et financière.	

5.6.3. Le Comptable

INTITULE DU POSTE	COMPTABLE
LIAISON HIERARCHIQUE	RAF- DG
COLLABORATEURS	Secrétaire magasinier
LIAISONS DE COLLABORATION PERMANENTE	clients fournisseurs
LIAISONS EXTERIEURS	Etat partenaires
résumé des tâches	
➤ tenir la comptabilité ; ➤ enregistrer les pièces comptables ; ➤ analyser les comptes de la balance générale ; ➤ effectuer les états de rapprochement bancaire ; ➤ exécuter les travaux de fin d'exercice comptable ; ➤ assister le RAF dans ses missions ; ➤ participer à l'élaboration des états financiers ; ➤ contribuer à la gestion administrative.	

5.6.4. Le Secrétaire

Intitule du poste	Secrétaire
Liaison Hiérarchique	RAF- DG
Collaborateurs	Secrétaire magasinier comptable
liaisons de collaboration permanente	clients fournisseurs
liaisons extérieures	
Rôles ➤ réceptionner et gérer le courrier ; ➤ jouer le rôle de standardiste ; ➤ affecter les courriers selon leurs destinations (DG-RAF-COMPTABILITE-ST) ; ➤ saisir les courriers ; ➤ archiver les documents ; ➤ classer les courriers ; ➤ assister le DG ; ➤ assister le RAF dans le recouvrement ; ➤ participer à la gestion administrative ;	

Conclusion

L'élaboration du manuel permet une meilleure organisation de la comptabilité. La formalisation des procédures est indispensable à la bonne marche de la SNI. Il appartient à la direction de la valider et de la diffuser.

Cependant, l'élaboration du manuel de procédures n'est pas une fin en soi, car il appartient toujours à la direction de veiller à son respect strict et à sa mise à jour continuuel en fonction de l'évolution de l'environnement comptable.

Nous ne pouvons terminer notre étude sans apporter des suggestions et recommandations à la société pour une meilleure gestion comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6: Suggestions et recommandations

L'étude menée sur l'élaboration du manuel de procédures comptables nous a permis de comprendre l'organisation de la comptabilité. Pour une amélioration, nous apporterons des suggestions et des recommandations. Nous essayerons d'être plus objectif en donnant notre contribution à la SNI face à ses défis à relever.

Section 6.1. Sur le plan organisationnel

L'un des principes de base de Taylor, pour l'organisation du travail est la simplification des tâches. L'individualisation permet à chaque salarié d'effectuer ses tâches sans avoir à communiquer avec qui que ce soit.

Elton Mayo ajoute que *« la quantité et la qualité du travail réalisé dépendent des capacités physiques ou de l'environnement immédiat du poste de travail que la cohésion du groupe, de sa motivation et du style de commandement mis en œuvre »*.

Malgré le nombre très réduit de l'effectif au niveau de l'administration, on se pose toujours la question qui fait quoi, quand, et comment ? Pour palier à ces insuffisances nous proposons :

- la redéfinition des missions et des tâches (elle permet de recentrer les agents dans le contexte actuel) ;
- la responsabilisation de chaque acteur ;
- la réduction du temps de transmission des données comptables : le retard dans la transmission des pièces engendre des conséquences telles que :
 - les erreurs ;
 - le manque de contrôle fiable.
- la délégation des pouvoirs : il est vrai que dans les PME, les dirigeants veulent avoir l'œil sur tous les dossiers mais la délégation des pouvoirs permet au dirigeant de s'occuper des activités stratégiques.

Nous suggérons que la direction générale se détache des activités opérationnelles afin de s'occuper des actions de management. Comme le dit Fayol, il y a cinq éléments du management :

1. prévoir : c'est supputer l'avenir et le préparer en élaborant des plans d'actions ;
2. organiser : c'est élaborer la structure matérielle et humaine de l'entreprise ;
3. coordonner : c'est tisser l'ensemble, unifier et harmoniser toutes les activités ;

4. commander : c'est préserver l'activité parmi le personnel ;
5. maintenir sous contrôle : c'est voir si tout se produit conformément à la règle établie et à la commande exprimée.

Section 6.2. Sur l'environnement de contrôle

Il faut :

- la mise en place d'un manuel de procédure ;
- la mise à jour régulière de la comptabilité ;
- la mise en place d'une comptabilité analytique permettant de calculer les coûts de revient réel des produits finis ;
- la révision du système d'audit.

Section 6.3. Sur le plan comptable

L'analyse des données collectées (annexe 5), nous a permis de relever les forces et les faiblesses du système comptable. Afin de relever le défi nous recommandons :

6.3.1. Cycle achat

Le contrôle de ce poste permet de planifier la trésorerie. A défaut d'une comptabilité fournisseur mise à jour, le suivi peut se faire avec un ordinateur. Dès réception de la facture, le secrétaire enregistre dans le registre et sur la feuille Excel dans l'ordinateur. Aussi, il faudra rejeter systématiquement tout règlement sans pièces justificatives.

6.3.2 Cycle ventes

La recherche des marchés est la survie de toute société. Par conséquent, la SNI doit développer une politique commerciale dynamique et performante capable d'engranger de gros marchés. La mise en place d'un service commercial est nécessaire. Ce service s'occupera de la recherche des marchés et des recouvrements.

Dans l'immédiat, pour une meilleure gestion des clients, le service expéditeur du courrier (secrétariat) peut la suivre sur une feuille Excel.

6.3.3. Cycle personnel

Notre étude n'a pas été approfondie au niveau du cycle personnel. Néanmoins, nous recommandons la mise en place d'une procédure d'embauche et le rapprochement entre paie et comptabilité.

6.3.4. Cycle financier

La limitation du nombre de signataires est un moyen de contrôle et en même temps un blocage en cas d'absence. Autorisation n'empêche pas la fraude, contrôler c'est voir ce qui se fait par rapport à l'autorisation.

6.3.5. Cycle des immobilisations

Il existe une absence totale de gestion des immobilisations. Or, l'entreprise existe du fait de son patrimoine. La gestion des immobilisations est une nécessité pour la sauvegarde du patrimoine. Nous suggérons donc :

- la mise en place d'un budget des investissements ;
- la création d'un classeur immobilisations par le réceptionniste des factures ;
- l'inventaire des immobilisations ;
- la mise en place d'une fiche de suivi des immobilisations.

6.3.6. Cycle de stock

On note une bonne organisation au niveau du cycle stock mais elle n'est pas suffisante. La gestion des stocks est manuelle alors que les stocks sont de grandes quantités. Nous recommandons d'informatiser le système de gestion des stocks. L'informatisation permettra de connaître à temps réel le stock existant. Réorganiser le système de gestion des stocks permettra au gestionnaire de contrôler les matières premières et les produits finis.

Conclusion

En tant qu'être humain nos suggestions et nos recommandations sont une manière de contribuer au développement de la société. Elles ne vont pas à l'encontre d'un individu ou d'un groupe d'individus. La mise en œuvre des ces recommandations dépend de la volonté de la direction et peut apporter un surplus dans les affaires de la SNI.

CONCLUSION GENERALE

L'élaboration du manuel de procédures est une nécessité pour la SNI qui souhaite voir sa comptabilité bien structurée. Ce document est une contribution à l'élaboration des procédures dans la société. La mise en place des procédures requiert l'implication totale de la direction. A ce titre, les acteurs doivent être sensibilisés.

Le manuel de procédures défini par l'article 16 du SYSCOA est un outil de contrôle et d'organisation de la comptabilité. Son application permet de présenter une image fidèle de la société. La procédure ainsi proposée est un outil de base. Il appartient à la direction de l'approfondir en sous procédure telle que :

- procédure de fabrication ;
- procédure appliquée au cycle achat ;
- procédure appliquée au cycle des revenus ;
- procédure d'audit d'interna ;
- procédure de décaissement ;
- etc.

En outre, notre étude a permis de constater les forces et les faiblesses du système existant. Ce qui nous a conduits à proposer des procédures et des recommandations à l'endroit des dirigeants. Souhaitant vivement la formalisation des procédures, elle est indispensable pour la bonne gouvernance d'entreprise. Quant aux acteurs, l'adhésion totale est leur priorité car nous sommes tous dans le même navire.

Enfin, l'élaboration d'un manuel de procédure n'est pas pour autant un combat gagné d'avance. Il faut une mise à jour en tenant compte de l'évolution de l'environnement. Il est temps de maîtriser notre système de gestion et de nous adapter aux nouveaux visages de contrôle de gestion.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : bon de livraison

Annexe 2 : bon bleu (recettes)

Annexe 3 : bon rouge (dépenses)

Annexe 4: fiche de stock

Annexe 5: questionnaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : bon de livraison



SOCIETE NATIONALE D'IMPRESSION S.A.

LIVRAISON N° 0012978

Rue 13 prolongée x Avenue Bourguiba
Lot N° 12-13 Domaine Industriel de Dakar
(SODIDA) R.C. 83 A - 2838 - NINEA 003 2805
T: (221) 825.49.59 / 825.07.86 - Fax: (221) 825.08.70
B.P. 10.288 Dakar-Liberté (Sénégal)

DESTINATION

S.I.C.
Lot 43-47 Domaine
Industriel de Dakar

DATE: 25-02-08

10 Carnets "Demande d'Achat de Services" (50x3)
No 00001 - 500

CLIENT:

SIGNATURE:

CONDITIONS GENERALES DE VENTE

Nos marchandises sont vendues prises dans nos magasins et les vassent aux risques et périls du destinataire quel que soit le mode d'expédition. Les délais de livraison, soit verbalement soit par écrit, sont approximatifs et ne peuvent être considérés comme un engagement ferme à la date fixée. Nos factures sont payables à 30 jours fin de mois au plus tard. La signature du Bon à Tirer nous dégage de toutes responsabilités quant à une erreur de nos sur les imprimés. En cas de contestation ou de litige, la seule juridiction compétente est exclusivement celle des tribunaux de Dakar.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe2 : bon bleue (recettes)

RECETTES

04.05.01

JA 05

N° PIECES COMPTABLE

DATE 03-04-88

MODE DE REGLEMENT: Mois 3670610

MONTANT (en lettre): Quatre millions de francs

BENEFICIAIRE: CAISSE (SNT)

MOTIF: Approv. Caisse

LIBELLE COMPLEMENTAIRE

N° COMPTE	DEBIT	CREDIT
5710000	4 000 000	
5850100		4 000 000
TOTAUX	4 000 000	4 000 000

SERVICE COMPTABLE

BENEFICIAIRE

APPROBATION

BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : bon rouge (dépenses)

Annexe 4: fiche de stock

URNISSEUR :

OFFSET MONOALPHA

STOCK SECURITE

[illegible]

Annexe 5: questionnaire

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il un manuel de procédures ? Est-il régulièrement mis à jour ?		X	
Le dirigeant s'implique-t-il dans l'activité de l'entreprise ?	X		
Le dirigeant accorde-t-il une attention suffisante aux risques inhérents à l'activité (par exemple les aspects opérationnels et financiers liés à l'environnement) ?	X		
Le personnel comptable, et de façon plus générale, le personnel de la société, a-t-il une formation appropriée ?	X		
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?		X	
Existe-t-il des budgets et des situations intermédiaires et ces éléments font-ils l'objet d'un rapprochement régulier ? Selon quelle périodicité ?		X	
La direction établit ses états financiers avec pour objectif de (cocher les éléments applicables) : - Maximiser le résultat, - Lisser la croissance des résultats, - Atteindre les budgets/prévisions, - Minimiser le bénéfice imposable, - Pas de tendance particulière.	X		
La société a-t-elle recours aux services : - d'un expert comptable ? - d'un avocat ?	X		
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?	X		
Quels sont les constructeurs et les modèles d'ordinateurs utilisés ?			
Quels sont les types de logiciels et d'applications ? (Détailler brièvement s'il s'agit de logiciels standards ou développés, de tableurs préprogrammés, si les ventes, les achats et la paye sont intégrés, comment ? ...)			

ENVIRONNEMENT DE CONTROLE (Suite)	O	N	OBSERVATIONS
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils de fiabilité ?	X		
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé un plan d'urgence approprié en matière de systèmes d'information pour assurer la poursuite du fonctionnement de l'entreprise en cas de sinistre ?	X		
Le dirigeant a-t-il élaboré et développé des méthodes appropriées d'autorisation des opérations, y compris pour éviter les modifications non autorisées des fichiers de données et des programmes ?		X	
La séparation des tâches est-elle suffisante, étant donné la taille et la complexité de l'organisation et l'implication du dirigeant		X	
La société dispose-t-elle d'une documentation suffisante et régulièrement mise à jour en matière comptable, fiscale et sociale ?		X	

CYCLE ACHATS /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il des bons de commande pré numérotés		X	
Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ?	X		
Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?	X		

CYCLE ACHATS /EVALUATION DU RISQUE (suite)	O	N	OBSERVATIONS
Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet ORIGINAL sur l'un des exemplaires reçus et les exemplaires excédentaires sont-ils détruits ?	X		
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande ?	X		
Existe-t-il une procédure de validation et de suivi des avoirs ?		X	
Les factures comportent-elles l'imputation comptable, font-elles mention d'une référence de règlement et y figure-t-il un visa de saisie et de paiement ?	X		
La comptabilité fournisseurs est-elle à jour ?		X	
Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?		X	
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoirs en attente, factures non reçues, etc, ...) confirmée par le service achats et le service comptable ?			
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE VENTES /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La société réalise-t-elle des enquêtes préalables clients ? Sont elles régulièrement remises à jour ?		X	
Existe-t-il des bons pré numérotés de commande clients ?	X		
Les factures sont-elles numérotées séquentiellement?	X		
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?	X		
La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition des marchandises ?	X		
Existe-t-il un rapprochement entre les expéditions et la facturation ?		X	
Les comptes clients et les effets à recevoir sont-ils justifiés régulièrement ?		X	
Existe-t-il un suivi régulier de la durée du crédit client global, de la valeur des retards de règlement et du montant des créances douteuses, par un responsable compétent ?	X		
Existe-t-il une intégration directe des éléments de la gestion commerciale dans la comptabilité? La fiabilité de la procédure est-elle vérifiée ?		X	
Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au cut off (BL en attente, avoirs en attente, factures non reçues etc ...) confirmée par le service clients et le service comptable ?			
Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ?	X		
Le service commercial est-il informé des incidents de règlement ?			
Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE PAIE /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il une procédure d'embauche du personnel ?		X	
Les heures de présence sont-elles correctement suivies, connues et validées ?	X		
Les paramètres retenus pour l'établissement et la modification de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat et du visa d'une personne indépendante ?	X		
Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?	X		
La procédure de paiement inclut-t-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE FINANCIER /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	X		
Existe-t-il une procédure de double signature des règlements supérieurs à un certain montant ?		X	
Existe-t-il une procédure de limitation des engagements de paiement ?		X	
Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ?	X		
Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ?	X		

CYCLE FINANCIER /EVALUATION DU RISQUE (Suite)	O	N	OBSERVATIONS
Les journaux de trésorerie sont-ils à jour et régulièrement visés par un responsable ?		X	
Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement, visés et contrôlés par une personne indépendante ?		X	
Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ?		X	
Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE IMMOBILISATIONS	O	N	OBSERVATIONS
Existe-t-il un budget des investissements ? Est-il rapproché des investissements réalisés ?		X	
Existe-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?		X	
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?		X	
Existe-t-il un fichier des immobilisations ? Est il régulièrement rapproché de la comptabilité ?		X	
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? Cet inventaire est-il rapproché du fichier des immobilisations ?		X	
Les cessions et les mises au rebut sont-elles matériellement justifiées et approuvées ?		X	

CYCLE IMMOBILISATIONS (Suite)	O	N	OBSERVATIONS
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?	X		
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?	X		
Type d'erreurs relevées			
Conclusion			

CYCLE STOCK /EVALUATION DU RISQUE	O	N	OBSERVATIONS
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?	X		
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?	X		
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?	X		
Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ?	X		
Les bons de sortie de stock pré numérotés comportent-ils une signature autorisée ?	X		
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisant ?	X		
L'inventaire permanent est il rapproché des résultats de l'inventaire physique ? Les écarts sont ils analysés ?	X		
Le stock fait-il l'objet d'un suivi régulier en quantités et en valeur ?	X		

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- 1- AHOUANGANSI Evariste, *Audit et révision des comptes*, Edition Mondexperts, Abidjan ou Cotonou, 729 p.
- 2- BARRY Mamadou (2004), *audit contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public para-public et prive*, Dakar 165 p.
- 3- BERMAN Karen et KNIGHT Joe (2006), *comprendre la finance pour les non-financiers et les étudiants*, Edition les nouveaux horizons, Paris 238 p.
- 4- BOUIN Xavier & SIMON François-Xavier (2004), *Les Nouveaux Visages du Contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, édition Dunod, 334 p.
- 5- DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 1*, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 1088 p.
- 6- DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion volume 2*, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 975 p.
- 7- ERSA André (2004), *Précis de comptabilité Tome 2*, Edition 2004, Dakar, 246 p.
- 8- ERSA André (2004), *Précis de comptabilité Tome 1*, Edition 2004, Dakar, p.
- 9- HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *rédiger les procédures de l'entreprise*, 3^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 184 p.
- 10- HOUNOUNOU Albénic (2005), *cent (100) fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise*, édition Bréal, Paris, 287 p.
- 11- KALIKA Michel (2005), *le mémoire de master : comment réussir votre projet d'étude*, édition Dunod, Paris 193 p.
- 12- MARTINET Alain-ch. & SILEM Ahmed (2000), *lexique de gestion*, 5^e édition, Dalloz, Paris, 453 p.
- 13- MICHEL Jean-Luc (2002), *le mémoire de fin d'études dans les écoles de commerce*, Edition, Ellipses, Paris, 94 P.
- 14- MINTZBERG Henry (2003), *structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 434 p.
- 15- OHADA (2002), *Traités et actes uniformes commentés et annotés*, 2^{ème} édition, Juriscope, 960 p.
- 16- PRUVOST Jean-Marie (2009), *Dico du Financier*, Edition Dunod, Paris 296 p.

- 17-SAMBE Oumar et DIALLO Mamadou Ibr a (2003), *le Praticien*, 3^{ème} édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar 1060 p.
- 18-SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction Finance*, Edition Dunod, Paris 423 p.
- 19-TORT Eric (2003), *Organisation et mangement des systèmes comptables : optimiser les leviers de la performance comptable*, édition Dunod, Paris, 270 p.
- 20-UEMOA (1996), *plan comptable général des entreprises SYSCOA*, édition Foucher, Paris, 831 p.
- 21-UEMOA (1997), *Guide d'application comptable SYSCOA*, édition Foucher, Paris, 671p.
- 22- WADE El Bachir et GOUADAIN Daniel (2001), *Comptabilité Générale, Système comptable OHADA*, Editions ESTEM, Paris 378 p.

II. Les notes de cours et mémoires

- 23-DIOP Alima (2009), *Elaboration du manuel des procédures comptables de la Société nationale des habitations à loyer modéré* , CESAG Dakar 123 p.
- 24-DJIMAN Jacob Géoffroy (2007), *Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire : cas du cabinet de AKM*, CESAG Dakar 69 p.
- 25-KANE Ciné (2007), *Codex sur la consolidation comptable*, CESAG.
- 26-NDOUR Rokhaya (2007), *le manuel des procédures comptables et la mise en place du contrôle interne dans l'entreprise – application au cycle des revenus d'une compagnie aérienne : cas air Sénégal international*, CESAG Dakar 86 p.
- 27-SAMB Ndiaga(2007), *la méthodologie de la recherche*, CESAG.
- 28-SAIBOU Adamou (2006), *Démarche pour l'élaboration d'un manuel de procédures comme dispositif du Contrôle Interne dans une PME : Cas de Netlogik-Afrique*, CESAG Dakar 57 p.
- 29-YAZI Moussa (2009), *méthodologie de rédaction du mémoire*, CESAG.

III. La webographie

- 30- www.ohada.com/textes.php?categorie=696 (consulté le 25 Mai 2009)
- 31- www.satti-france.com/page_logiciel.html (consulté le 05 septembre 2009)