



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA**  
**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**  
**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel**  
**en Audit et Contrôle de Gestion**  
**(MPACG)**

**Promotion 5**  
**(2010-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Elaboration d'un manuel de procédures pour une  
mission d'expertise judiciaire : cas COREX**

**Présenté par :**

**Yaye Nialé GAYE**

**Dirigé par :**

**M. Edoh Pierre GABIAM**

**Docteur en Droit des Affaires**

**Auditeur Principal à la BCEAO**

**Octobre 2012**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à toutes ces personnes qui me sont très chères :

- ✚ mes parents, pour leurs soutiens incondtionnels et pour qui ma formation à toujours été une priorité, c'est à vous que je dois toute réussite ;
- ✚ mon mari pour son soutien, sa présence et ses conseils ainsi que tout le bonheur qu'il me procure ;
- ✚ mes frères et sœurs, mes amis, les familles GAYE, SENE, NIANG, SAMB pour avoir, d'une manière ou d'une autre, apporté leur contribution à la réalisation de ce mémoire.

## REMERCIEMENTS

Je ne pourrais déposer ce rapport sans remercier :

- ✚ le bon Dieu sans la grâce de qui, rien n'est possible et qui m'a donné la santé, l'intelligence, le courage et la force d'accomplir ce travail ;
- ✚ mon directeur de mémoire Monsieur Edoh Pierre GABIAM à qui j'exprime toute ma gratitude pour sa disponibilité, les enseignements mais aussi pour ses conseils et ses recommandations ;
- ✚ l'expert comptable Paul DIOUF de m'avoir acceptée pour le stage et son partage de connaissances ;
- ✚ l'expert mémorialiste Thérèse DIOUF pour sa disponibilité, le partage de sa connaissance, sa gentillesse ;
- ✚ le CESAG et son corps professoral pour la formation de qualité.

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **Liste des tableaux**

|  |    |
|--|----|
| Tableau n°1 : étapes d'une missions d'expertise judiciaire   | 22 |
| Tableau n°2 : fiche technique du cabinet COREX   | 44 |
| Tableau n°3 : évaluation de la procédure d'une mission d'expertise réalisée par l'expert<br>du cabinet COREX | 51 |

### **Liste des figures**

|  |    |
|--|----|
| Figure n°1 : modèle d'analyse  | 37 |
| Figure n°2 : synthèse de la procédure d'une mission d'expertise judiciaire au sein du cabinet<br>COREX | 50 |

## **LISTE DES ANNEXES**

|  |    |
|--|----|
| <b>Annexe 1</b> : Questionnaire  | 77 |
| <b>Annexe 2</b> : Modèle lettre d'ordonnement                          | 78 |
| <b>Annexe 3</b> : Modèle lettre réponse de l'expert                    | 79 |
| <b>Annexe 4</b> : Requête aux fins de prorogation de délai             | 80 |
| <b>Annexe 5</b> : Modèle lettre notification des parties               | 82 |
| <b>Annexe 6</b> : Modèle dispositif jugement                           | 83 |
| <b>Annexe 7</b> : Modèle lettre convocation des parties                | 84 |
| <b>Annexe 8</b> : Bordereau d'honoraire en qualité d'expert judiciaire | 85 |

## TABLE DES MATIERES

|   |     |
|---|-----|
| DEDICACES .....   | ii  |
| REMERCIEMENTS .....   | iii |
| LISTE DES ANNEXES.....  | v   |
| TABLE DES MATIERES.....   | vi  |
| INTRODUCTION GENERALE.....  | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....  | 7   |
| INTRODUCTION PREMIERE PARTIE .....  | 8   |
| CHAPITRE 1: Etude générale d'une mission d'expertise judiciaire dans le domaine comptable et financier.....   | 9   |
| 1.1 L'expert comptable judiciaire .....   | 10  |
| 1.1.1 Désignation de l'expert .....   | 10  |
| 1.1.2 Rôle de l'expert comptable judiciaire.....  | 11  |
| 1.2 L'expertise judiciaire.....   | 13  |
| 1.2.1 Conduite des missions d'assistance et d'investigations .....  | 13  |
| 1.2.1.1 Les missions d'assistance du juge, de l'administrateur judiciaire, du débiteur.....   | 14  |
| 1.2.1.2. Les missions d'investigation ordonnées par les juges commissaires .....  | 17  |
| 1.2.1.3. Les missions d'assistance à l'administration de l'entreprise dans le cas de dessaisissement du débiteur de l'administration de l'entreprise..... | 20  |
| 1.2.2 Principes généraux de l'expertise.....  | 21  |
| 1.2.3 Procédure de la mission d'expertise .....   | 21  |
| 1.2.3.1 Décision ordonnant l'expertise.....   | 23  |
| 1.2.3.2 Première réunion .....  | 23  |
| 1.2.3.3 Réalisation de la mission.....  | 24  |
| 1.2.3.4 Dépôt du rapport.....   | 25  |
| CHAPITRE 2: Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures .....  | 27  |
| 2.1 Définition du concept et importance du manuel de procédures .....   | 27  |
| 2.1.1 Définition.....   | 27  |
| 2.1.2 Importance du manuel de procédures.....   | 28  |
| 2.2 Objectifs du manuel de procédure.....   | 29  |
| 2.3 Le processus d'élaboration du manuel de procédures .....  | 30  |
| 2.3.1 La prise de connaissance de l'existant.....   | 31  |
| 2.3.2 L'évaluation des procédures existantes .....  | 33  |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.3 La formalisation et la diffusion .....   | 34 |
| CHAPITRE 3: Méthodologie de recherche.....   | 37 |
| 3.1 Modèle d'analyse .....   | 37 |
| 3.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données .....  | 39 |
| 3.2.1 L'analyse documentaire.....  | 39 |
| 3.2.2 L'entretien .....  | 40 |
| 3.2.3 Observation .....  | 40 |
| CONCLUSION PREMIERE PARTIE .....   | 41 |
| DEUXIEME PARTIE:PRATIQUE DU CABINET COREX.....   | 42 |
| INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....   | 43 |
| CHAPITRE 4 : Présentation de la Compagnie d'Organisation de Révision et d'Expertise .....                | 44 |
| 4.1 Organisation du cabinet.....   | 44 |
| 4.2 Objectifs et missions du cabinet.....  | 46 |
| 4.2.1 Les différentes activités du cabinet .....   | 47 |
| 4.2.2 Personnel de la COREX SARL.....  | 48 |
| CHAPITRE 5 : Description et évaluation de l'existant.....  | 49 |
| 5.1 Description du processus d'une mission d'expertise judiciaire réalisée par le cabinet<br>COREX ..... | 49 |
| 5.2 Constat et évaluation .....  | 52 |
| CHAPITRE 6 : L'Elaboration du manuel de procédure .....  | 55 |
| 6.1.1 Types de litiges dans le domaine comptable et financier.....                                       | 55 |
| 6.1.2 Objectifs de la mission et termes de références.....   | 57 |
| 6.1.3 Echéanciers et budget horaire.....   | 57 |
| 6.2 L'établissement de la liste et codification des procédures .....                                     | 58 |
| 6.3 Présentation du manuel .....   | 58 |
| 6.4 Rédaction et exposition du manuel de procédures .....  | 59 |
| CHAPITRE 7 : Analyse et recommandations.....   | 71 |
| 7.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU CABINET COREX.....  | 71 |
| 7.2 RECOMMANDATIONS.....   | 71 |
| CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....  | 75 |
| CONCLUSION GENERALE .....  | 76 |
| ANNEXES .....  | 78 |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | 88 |

## INTRODUCTION GENERALE



Au fil des années, les métiers de la comptabilité ont évolué. Ils se sont diversifiés et sont de plus en plus attractifs. Dans un monde économique en perpétuelle mutation, les " hommes du chiffre ", experts-comptables, auditeurs et commissaires aux comptes, jouent un rôle déterminant dans la vie des entreprises et des relations d'affaires. En effet, la profession comptable ne se limite plus aux enregistrements, elle voit aujourd'hui les mutations de son environnement s'accélérer: modifications de la nature de la demande des clients, bouleversements réglementaires, etc.

Dans ce contexte, où les contentieux se compliquent, les questions deviennent plus techniques et de nombreuses juridictions ont su prendre conscience de cette modernisation. Dans ce même domaine des contentieux complexes menant à des plaidoiries, les tribunaux se sont adaptés à des exigences de plus en plus pointues entraînant une évolution des méthodes de plaidoirie.

De ce fait, ces contentieux ont changé l'environnement professionnel et le métier de ceux qui défendent les intérêts de leurs clients devant les tribunaux. Quand l'avocat et son client prennent la décision de porter leur litige devant une juridiction, ils peuvent de plus en plus compter sur une procédure adaptée aux particularités et impératifs de leur différend. C'est dans ce sens que l'expertise comptable judiciaire se situe à la frontière du droit et de la gestion. Du moment où l'expert occupe ainsi une position d'intermédiaire privilégiée.

Selon Charrier (2005 :137), nous pouvons spécifiquement éclairer le contenu des missions d'expertise judiciaire comme:

- La reddition des comptes d'opérations économiques : ces interventions sont souvent liées à des relations d'affaires : liquidation de droits entre cocontractants ou associés sur la gestion de biens, d'activité, de marques, sur la répartition des bénéfices, l'application de ristournes, la détermination de droits fiscaux etc ;
- l'établissement de la comptabilité ou l'audit des comptes annuels : ces expertises sont fréquemment décidées lors d'un blocage entre associés donnant lieu à une administration provisoire, ou bien dans un contexte de suspicion au bénéfice d'actionnaires minoritaires (expertise de gestion) ou de partenaires (détournements imputés à une gestion antérieure, ....) ;

- le chiffrage de préjudices économiques à la suite de l'interruption de relations d'affaires, de désordres de l'environnement commercial, d'accidents ou violences sur des personnes dont l'exercice professionnel indépendant s'en trouve perturbé ;
- l'analyse du traitement comptable d'opérations économiques et juridiques : les interventions se situent par exemple dans le cadre de garanties de passif convenues lors de la cession d'une entreprise, ou bien en situation de « faillite » ;
- l'évaluation d'entreprise : l'expert intervient dans un contexte de « faillite » ou bien de société in bonis sur des cessions de droits sociaux, dans le cadre de divorces, tutelles, évaluation aux fins de l'impôt de solidarité sur la fortune..) ;
- l'analyse du bien-fondé de décisions financières ou de gestion : ces interventions, qui dépassent les experts-comptables (« faillites », expertise de minorité) ;
- l'appréciation des diligences de professionnels comptables ou financiers (experts, auditeurs, contrôle interne d'agents de banque ou d'assurance...).

Considéré comme un référentiel de gestion, le manuel de procédure est associé à la complexité croissante des activités d'une entreprise. La place accordée aux écrits tels qu'un manuel peut varier considérablement selon les types d'activité ou selon le contexte géographique.

De ce fait, l'écriture est une pierre à l'édifice pour ce qui est de la modernisation des sociétés ; l'usage des manuels est important. Au-delà de la diversité des contextes, les procédures peuvent remplir de multiples fonctions servant à capitaliser les savoir-faire techniques, leur apport est à la fois pédagogique et organisationnel.

Dans le cadre du cabinet il est important d'avoir un manuel de procédures afin d'identifier clairement les tâches à accomplir dans les différentes responsabilités. Il est autant nécessaire dans le domaine d'une mission d'expertise judiciaire.

Or, la Compagnie d'Organisation de Révision et d'Expertise (COREX) ne dispose, à ce jour, d'aucun manuel de procédures. Par conséquent, les activités de commissariat aux comptes effectuées par l'expert et ses collaborateurs ainsi que les missions d'expertise judiciaire notifiées par le juge ne sont pas formalisées.

Nous notons comme principales cause de cette non-formalisation :

- l'incompréhension de certains fonds de dossiers des agents intérimaires pour une analyse exhaustive des informations fournies par les parties ;
- la non-uniformisation des méthodes de traitement des données ;
- un manquement dans le suivi des dossiers d'expertise.

De ce fait, des répercussions au niveau de l'organisation sont soulignées :

- l'absence d'une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants des différentes procédures et missions;
- l'impossibilité d'utiliser les procédures comme support pédagogique, notamment pour les nouveaux auditeurs et comptables assurant l'intérim ;
- l'augmentation des risques de mission d'expertise judiciaire jugée infructueuse.

Au regard de tels constats, les solutions possibles pour prévenir les problèmes et ainsi permettre à l'expert de s'organiser pour mener à bien une mission d'expertise sont multiples.

Les solutions suivantes sont proposées :

- élaborer un manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire afin améliorer le système d'information;
- proposer des outils pour un meilleur suivi des dossiers d'expertise judiciaire ;
- proposer une méthode pour normaliser le traitement de données.

Nous retenons comme solution l'élaboration du manuel de procédures spécifiquement pour une mission d'expertise judiciaire.

Cette solution semble plus adaptée dans la mesure où cette élaboration intègre nécessairement une partie des deux dernières solutions pour la maîtrise des risques liés au domaine étudié. Un manuel de procédure permet de :

- fournir un cadre formel d'exécution de l'ensemble des intervenants ;
- garantir un contrôle fiable des données collectées ;
- faciliter la compréhension et efficacité du personnel par :

- ✓ la sécurisation des traitements confiés aux agents ;
- ✓ une automatisation accrue des traitements manuels.

Au regard de la solution retenue, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : quel contenu donner au manuel de procédures pour assurer la fiabilité d'une mission d'expertise ?

A cette question principale se rapportent les questions spécifiques suivantes :

- qui effectue une mission d'expertise judiciaire ?
- comment se passe la désignation de l'expert par le tribunal ?
- comment se déroule une expertise judiciaire ?
- comment lire et comprendre une décision de justice ?
- quelles sont les pratiques de l'expert du cabinet COREX pour une mission d'expertise judiciaire ?
- quelle est la démarche d'élaboration d'un manuel de procédures ?

Ainsi l'objectif de ce travail est de mettre à la disposition de l'expert du cabinet COREX un manuel de procédures pour une mission d'expertise demandée par un juge. En d'autres termes, il s'agit de :

- faire l'étude générale d'une mission d'expertise judiciaire dans le domaine comptable et financier ;
- définir la démarche d'élaboration du manuel de procédures ;
- élaborer un manuel de procédures.

Cette étude permettra à l'expert du cabinet de disposer d'un manuel des différents procédés concernant ses missions d'expertise et en même temps d'identifier les insuffisances de son système d'organisation ayant un impact sur la qualité de ses prestations et d'avoir une valeur ajoutée sur ses investigations à travers le modèle que nous lui proposerons au niveau de la pratique.

Ce mémoire permettra d'évaluer notre aptitude à entreprendre des travaux de recherche dans la poursuite de notre formation. C'est l'occasion pour nous de mieux asseoir nos connaissances théoriques en la matière et il sera d'un rapport très important pour notre perspective de carrière.

Cette étude, sera constituée de deux grandes parties :

- La première partie traitera du cadre théorique :  
l'expertise judiciaire étant une activité assez complexe, l'expert et ses collaborateurs devront avoir une maîtrise de certains concepts de base judiciaire. Ainsi, il sera donc nécessaire de faire une revue de littérature qui prend en compte l'expertise judiciaire spécifiquement dans le domaine comptable et financier. Nous allons aussi étendre notre revue de littérature sur le processus d'élaboration d'un manuel de procédures.
- La seconde partie de notre étude sera consacrée au cadre pratique :  
après l'analyse de l'existant pour une mission d'expertise judiciaire du cabinet ; nous procéderons à l'élaboration du manuel de procédures pour cette dernière. Et enfin nous présenterons l'analyse découlant des travaux effectués et les recommandations appropriées.

# **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **INTRODUCTION PREMIERE PARTIE**

L'expertise comptable judiciaire est une discipline dans le domaine comptable et financier et occupe une position particulière sur la scène judiciaire. Elle est davantage saisie par les sciences juridiques que par les sciences de gestion.

Dumoulin (2000 :97) relève que « les justiciables font de l'expertise aussi bien un instrument de preuve que de procédure ». Toutefois, notons que les experts-comptables intervenant sur les questions d'évaluation un peu complexes dans le cadre d'une mission d'expertise judiciaire, auront besoin de schémas susceptibles de conduire à certaines considérations normatives et réglementaires, ce qui correspond aux concepts de manuel de procédures.

Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous consacrerons cette première partie à une revue de littérature sur l'expertise judiciaire et la seconde à la démarche d'élaboration du manuel de procédures.

## **CHAPITRE 1: Etude générale d'une mission d'expertise judiciaire dans le domaine comptable et financier**

Dans le cas où un juge de la mise en état, un tribunal ou une cour, s'estiment insuffisamment informés, ils décident d'ordonner une expertise en définissant une mission qui ne peut porter que sur des questions techniques.

Pour ce qui est d'ordonner une expertise, le code pénale sénégalais nous dit que : « Toute juridiction d'instruction ou de jugement, dans le cas où se pose une question d'ordre technique, peut, soit à la demande du ministère public, soit à la requête des parties, soit même d'office, le ministère public entendu, ordonner une expertise. Lorsque le juge d'instruction estime ne pas devoir faire droit à une demande d'expertise, il doit rendre une ordonnance motivée, qui est susceptible d'appel dans les formes et délais prévus aux articles 179 et 180 » (Ndoye, 2003 : 27).

Dans ce sens la complexité des techniques actuelles amène les magistrats chargés de statuer dans un litige, à recourir aux avis de spécialistes de disciplines les plus diverses telle que la comptabilité. Ainsi l'expert comptable reconnu pour ses grandes compétences et expériences dans son métier, se voit confier une mission d'instruction par une juridiction : expertise judiciaire.

Nous allons dans ce chapitre présenter l'expert comptable judiciaire ; sa mission ainsi que le déroulement des opérations d'une mission d'expertise.



## **1.1 L'expert comptable judiciaire**

« Les experts judiciaires sont des professionnels de toutes les spécialités qui mettent une part de leur activité au service de la Justice. Ils sont inscrits sur une liste établie par la cour d'appel, après un examen attentif de leur candidature. Ils sont désignés par la cour d'appel et les tribunaux de leur ressort, à l'occasion de litiges » (Brunat, 2012:18).

L'expert-comptable établit donc les comptes des entreprises. Il élabore les bilans annuels, établit les résultats financiers de l'entreprise et les budgets prévisionnels. Il est bien plus qu'un simple spécialiste de la comptabilité. Il intervient dans beaucoup d'autres domaines de l'entreprise.

Cependant étant très polyvalent l'expert-comptable doit être préalablement inscrit sur une liste de cour d'appel ou sur la liste nationale pour être agréé en tant qu'expert judiciaire. Il est soumis au secret professionnel. Il doit avant tout prêter serment d'objectivité, pour ne pas être influencé par l'une ou l'autre partie. L'expert judiciaire est rémunéré par des honoraires. Ils sont fixés par le juge qui l'a désigné (sauf en matière pénale où sa rémunération est réglementée).

### **1.1.1 Désignation de l'expert**

L'expert comptable judiciaire est contacté par le juge et il relève plus d'une fonction que d'une profession.

Dans le code pénale sénégalais il est noté que : « Les experts sont choisis parmi les personnes figurant au tableau de l'Ordre des Experts et Evaluateurs agréés. Le juge peut toutefois, selon la spécialité particulière de la question, choisir une autre personne jugée compétente. Les experts procèdent à leur mission sous le contrôle du juge d'instruction ou du magistrat désigné par la juridiction ordonnant l'expertise » (Ndoye ,2003 :27).

L'expert est donc désigné par une décision signée du juge avant que celui-ci n'aille au fond du dossier. Il peut arriver aussi qu'au cours des débats, que le juge se rende compte ou se fasse souligner par une partie le besoin de recourir à une expertise. L'expert est choisi en fonction

de la matière dont il est question (ex: expertise comptable, immobilière, balistique, médicale...).

Le titre d'expert judiciaire est un peu particulier : c'est la juridiction civile, administrative ou pénale, qui désigne toute personne physique ou morale pour répondre à une ou plusieurs questions techniques.

### **1.1.2 Rôle de l'expert comptable judiciaire**

Les experts-comptables de justice sont chargés de nombreuses missions d'expertises civiles, administratives ou pénales.

On peut dire à ce sujet que, d'une manière générale, il s'agit de missions nécessitant la découverte, la maîtrise et l'exploitation de toute donnée chiffrée.

#### **1.1.2.1 Expertises sur le plan civiles et administratives:**

Selon Duponchelle (2010 :15), Les expertises civiles et administratives confiées aux experts-comptables de justice ont généralement pour objet:

- l'estimation d'un préjudice trouvant son origine dans un sinistre, une mauvaise application d'une convention, une contrefaçon ou une concurrence déloyale, la rupture abusive d'un contrat, etc..., avec notamment, le calcul d'une perte d'exploitation, d'une perte de revenu ou d'une perte de chance,
- l'évaluation d'une entreprise ou des titres d'une société,
- les conséquences du dysfonctionnement d'une organisation, du contrôle interne d'une entreprise ou de la mauvaise application d'une procédure,
- l'audit des comptes d'une société cédée, en vue de déterminer le préjudice subi par le repreneur, en suite de la mise en oeuvre d'une clause de garantie de passif et d'actif,
- l'analyse d'opérations litigieuses entre sociétés d'un même groupe,
- l'analyse des contrats et des conventions bancaires et de leur application, dans le cadre d'un litige entre une banque et l'un de ses clients,

- l'établissement d'un compte entre les parties dans un litige entre un fournisseur et son client ou encore dans le cadre d'une liquidation de communauté entre époux ou d'une succession,
- le calcul d'une perte de résultat ou d'un manque à gagner, du fait de l'Etat, des collectivités territoriales ou des administrations publiques (expertises administratives),
- et cetera...

### **1.1.2.2 Expertises sur le plan pénale:**

Selon Duponchelle (2010 :15), En matière pénale, l'expert-comptable judiciaire est chargé de missions portant le plus souvent sur des délits financiers :

- présentation de comptes ne donnant pas une image fidèle,
- détournement de fonds,
- abus de confiance et abus de biens sociaux,
- escroquerie,
- cavalerie,
- corruption et trafic d'influence (pactes de corruption active et passive de fonctionnaires),
- blanchiment d'argent,
- travail clandestin,
- ventes à perte
- et cetera...

Il ne faut donc pas perdre de vue que les travaux de l'expert vont contribuer directement à l'information qui permettra de mettre en œuvre des solutions appropriées. L'expert est donc toujours confronté à une situation d'urgence et c'est une particularité primordiale pour chaque type de mission. L'urgence et l'accès à l'information pertinente sont les principales difficultés auxquelles il sera confronté.

## **1.2 L'expertise judiciaire**

Cette sous partie concerne le déroulement des opérations d'expertise depuis la décision commettant un expert jusqu'à la rédaction et au dépôt du rapport par l'expert.

Le juge sursoit à sa décision dans l'attente de la production du rapport d'expertise dans le délai qu'il a au préalable fixé à l'expert pour le dépôt de son rapport.

### **1.2.1 Conduite des missions d'assistance et d'investigations**

La conduite des missions d'assistance et d'investigation ordonnées par les tribunaux de commerce et les juges consulaires dans les procédures collectives a pour objet d'aborder à partir de la typologie des missions, en mettant l'accent sur leur nature, la place de la mission dans la procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire, les relations de l'expert avec le dirigeant, les services de l'entreprise, l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire, la posture de l'expert.

Duponchelle (2010 :1), le code du commerce prévoit trois grandes catégories de missions qui peuvent être confiées aux experts :

- les missions d'assistance du juge, de l'administrateur judiciaire, du débiteur ;
- les missions d'investigation ordonnées par le tribunal ou le juge commissaire ;
- les missions d'assistance à la gestion de l'entreprise par l'administrateur judiciaire lorsque celui-ci a été désigné pour administrer seul une entreprise dans le cas où le débiteur en a été dessaisi.

Il s'agit de missions d'assistance ou d'investigation, dans le cadre d'une procédure collective, qui n'imposent pas à l'expert de respecter toutes les dispositions du code de procédure civile relatives à l'expertise, en particulier la mise en œuvre du principe de contradiction dont il garde l'entière maîtrise.

Ces missions sortant du cadre des expertises régies par le code de procédure civile, nous avons pensé qu'il était utile de se pencher sur leur nature et sur leur conduite.

### **1.2.1.1 Les missions d'assistance du juge, de l'administrateur judiciaire, du débiteur**

#### **a) identification et nature des missions**

Selon les phases de la procédure civile (Ndoye, 1991 : 23), les missions qui portent sur la situation économique, sociale et financière du débiteur peuvent être : les missions qui sont directement confiées à l'expert ; les missions ou l'expert est désigné par le juge et enfin les missions ou l'expert est désigné pour assister l'administrateur judiciaire.

La situation économique, sociale et financière du débiteur est habituellement présentée en 4 points :

- la situation juridique ;
- la situation sociale ;
- la situation comptable et financière qui est elle-même composée de l'organisation comptable, l'analyse des derniers bilans et comptes de résultat, la situation active et passive au jour du redressement judiciaire ;
- la situation économique composée de l'activité, l'origine des difficultés, la période d'observation, les perspectives (outil industriel, marché, produits, etc)

La mission d'assistance de l'expert relève donc de l'audit et de l'analyse de gestion, voire du diagnostic.

- Les missions d'assistance à l'élaboration d'une solution :

Selon les phases de la procédure civile (Ndoye, 1991 : 24), assistance du débiteur pour l'élaboration d'un plan de continuation, lorsque celui-ci n'est pas assisté par un administrateur judiciaire.

La mission d'assistance de l'expert porte sur la préparation d'un business plan et de prévisions justifiant la possible continuation de l'entreprise.

- Les missions d'assistance du juge commissaire :

Selon les phases de la procédure civile (Ndoye, 1991 : 24)

Certaines missions ordonnées par les juges commissaires peuvent être rangées dans les missions d'assistance à savoir :

- l'appréciation des comptes présentés par l'entreprise pendant la période d'observation ;
- la compréhension de l'activité et de la formation du résultat ;
- l'examen de la situation de trésorerie et des besoins de financement ;
- l'appréciation de la validité des prévisions ;
- l'appréciation de la cohérence et de la vraisemblance des plans de restructuration ou de reprise de l'entreprise.

Ces missions relèvent de l'audit et de l'analyse de gestion, voire du diagnostic.

## **b) place de la mission dans la procédure**

Duponchelle (2010 :2), ces missions d'assistance s'intègrent dans les différentes phases de la procédure astreintes à un calendrier fixé par le tribunal : les travaux de l'expert vont contribuer directement à l'information qui permettra de mettre en oeuvre des solutions appropriées. L'expert est donc toujours confronté à une situation d'urgence.

## **c) les relations avec le dirigeant et les services de l'entreprise**

Duponchelle (2010 :2), la collaboration entre l'expert, le dirigeant et les services de l'entreprise est la clef du succès de ces missions d'assistance.

L'urgence et l'accès à l'information pertinente sont les principales difficultés auxquelles l'expert sera confronté. L'expert, pour conduire efficacement sa mission, va devoir se plonger

dans de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise, souvent dans l'analyse de la formation de son résultat, la recherche de ses forces et de ses faiblesses.

#### **d) la posture de l'expert**

Dans sa mission d'assistance du juge « rigueur et vigilance doivent guider la conduite de l'expert » (Duponchelle ,2010 :3).

L'expert devra :

- être sélectif : il ne s'agit pas, dans le temps bref imparti, d'être exhaustif mais plutôt de ne pas passer à côté de points importants.
- être rigoureux : il ne s'agit pas, pour les mêmes raisons, de tout contrôler, mais de faire preuve d'esprit critique et de mettre en œuvre, quand cela paraît nécessaire, des diligences minimales de vérification (par exemple, l'expert pourra parfois, mais pas toujours ou pas de façon générale s'appuyer sur les travaux du commissaire aux comptes ou de l'expert comptable).

Pour ce qui concerne les missions d'assistance à la recherche d'une solution, le contexte est Particulier. L'expert représente un espoir de sortir de la situation de crise et la direction de l'entreprise mettra tout en œuvre pour faciliter sa mission.

En revanche, la prudence devra caractériser la posture de l'expert. Il est de bonne pratique pour l'expert désigné dans une mission d'assistance, portant notamment sur les possibilités de redressement du débiteur :

- d'obtenir des services de l'entreprise, des informations fiables sur l'origine des difficultés de l'entreprise, la formation de son résultat, ses forces et ses faiblesses,
- de s'entourer, si nécessaire, d'autres professionnels dans les domaines de compétence qui ne sont pas les siens : appréciation des performances de l'outil industriel, débouchés commerciaux, marché et concurrents, marketing, etc...,
- d'examiner avec prudence et rigueur la cohérence des prévisions, du business plan et du plan de financement qui lui sont présentés par le débiteur,
- de rappeler que le succès du redressement de l'entreprise passe impérativement par la confiance que voudront bien lui accorder ses partenaires : banquiers, principaux fournisseurs

et principaux clients ; il ne suffit pas de concevoir un plan de redressement cohérent mais purement financier ; il faut qu'il soit réaliste et qu'il soit soutenu par ces partenaires.

- d'observer strictement les règles de la confidentialité vis-à-vis des tiers.

La conclusion d'une lettre de mission avec l'administrateur ou le débiteur est recommandée. Lorsque la mission d'assistance de l'administrateur judiciaire ou du dirigeant de l'entreprise est définie de manière générale, notamment pour les missions d'assistance son but sera de dresser le bilan économique et social de l'entreprise ou d'aider à la gestion lorsque le débiteur a été dessaisi de l'administration de son entreprise.

Du point de vu du débiteur la mission d'assistance de l'expert, en l'absence d'administrateur judiciaire consistera à l'établissement d'un projet de plan de continuation.

Ce projet doit fixer précisément l'objet de la mission de l'expert et les conditions de sa réalisation, elle doit préciser les informations et pièces à communiquer à l'expert, le calendrier prévisible des opérations, la conclusion de la mission c'est-à-dire le rapport ou compte rendu des diligences et enfin les modalités de rémunération de l'expert.

Dans les autres cas, l'ordonnance de désignation de l'expert est généralement suffisamment précise quant à la mission qui lui est confiée et ne nécessite pas d'être complétée par une lettre de mission.

#### **1.2.1.2. Les missions d'investigation ordonnées par les juges commissaires**

Les missions d'investigation se distinguent selon les phases de la procédure civile (Ndoye, 1991 : 37) en :

- missions non définies par les textes, ordonnées par le tribunal ou le juge-commissaire ;
- mission d'information sur la situation patrimoniale du dirigeant de l'entreprise en vue d'une action en responsabilité dans le cas d'une insuffisance d'actif, ordonnée par le juge commissaire lui-même missionné par le président du tribunal.

Ces missions d'investigation peuvent avoir pour objet :

- la recherche d'éléments constitutifs de fautes de gestion ;
- la recherche d'irrégularités ;



- la recherche d'éléments permettant de fixer la date de cessation des paiements ;
- la recherche de l'origine des pertes qui ont conduit à la cessation des paiements ;
- la recherche des dirigeants de fait ;
- la recherche, dans les groupes, de la direction effective de la filiale en cessation des paiements ;
- la connaissance de la situation patrimoniale du dirigeant de l'entreprise.

Ces missions relèvent de l'enquête.

La revue des propos de REMERY (2010 :23), nous permet de mieux cerner l'objet de la mission dans la procédure et les formes de missions d'investigations ordonnées par le juge commissaire. En effet, il explique ces deux points comme suite :

- l'objet de la mission dans la procédure : L'objet de la mission n'est pas défini par la loi, la Cour de cassation emploie des formules très générales. Certaines décisions utilisent l'expression de "mission d'investigation dans le cadre d'une procédure collective".

La pratique les appelle souvent mission d'audit, leur objet est varié, sans prétendre à l'exhaustivité.

- Formes des missions :Le juge-commissaire a pu ainsi désigner un expert pour évaluer une marque ; désigner "une personne qualifiée afin de mener des investigations en vue de rechercher des faits susceptibles d'établir la qualité de dirigeant et de révéler des fautes de gestion" ; désigner une société d'expertise comptable pour donner tous éléments permettant de déterminer la date de cessation des paiements ; désigner une personne qualifiée afin de mener des investigations dans le champ des relations ayant existé entre une personne morale faisant l'objet d'une procédure collective et d'autres personnes morales en vue de rechercher les causes de la défaillance de l'entreprise ainsi que des faits susceptibles d'établir la qualité de dirigeant et de révéler des fautes de gestion.

« Les missions d'investigation ne sont pas régies par le code de la procédure civile. Il n'y a d'ailleurs pas de parties mais seulement une entreprise en difficulté ou en liquidation. »  
( REMERY 2010 :23),

De ce fait :

- l'expert ne dispose pas de moyens réglementaires pour entendre le dirigeant de l'entreprise ou d'autres sachant : expert-comptable, commissaire aux comptes, personnel de l'entreprise ; sa mission ne peut aboutir qu'avec le consentement des personnes intéressées. Des sachant sont soumis au secret professionnel.
- l'expert ne peut obtenir les pièces utiles à sa mission sous la contrainte (ordonnance de communication de pièces)
- l'urgence prime afin d'éviter la disparition ou la dispersion des pièces et informations utiles à la mission (destructions volontaires, dispersion des archives, licenciement du personnel, vol ou cession de l'informatique de l'entreprise)
- la collecte documentaire n'est pas obligatoirement contradictoire
- l'expert décide d'entendre en leurs explications les personnes dont la responsabilité pourrait être engagée. Il ne doit pas leur communiquer ses conclusions.
- en cas d'obstacle, l'expert peut être assisté par l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire en charge du dossier. Il est recommandé que le premier contact avec le débiteur se fasse en présence de ce professionnel.

Dans les missions d'investigation, les conclusions de l'expert ne sont remises qu'au tribunal ou au juge commissaire qui l'a désigné. Les ordonnances de désignation de l'expert précisent, le cas échéant, d'autres destinataires du rapport : administrateur judiciaire, représentant des créanciers, mandataire judiciaire, procureur de la République. Le débiteur n'en est pas destinataire.

La Cour de cassation retient que des éléments de preuve peuvent être puisés dans le rapport de l'expert désigné en application des dispositions du code de commerce relatives aux difficultés des entreprises, dès lors que ce rapport a été régulièrement versé aux débats et soumis à discussion contradictoire, lors de l'engagement d'une procédure judiciaire par l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire.

### **1.2.1.3. Les missions d'assistance à l'administration de l'entreprise dans le cas de dessaisissement du débiteur de l'administration de l'entreprise**

#### **a. identification et nature des missions**

Selon l'article 52 de l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif de l'OHADA,

« La décision qui prononce le redressement judiciaire emporte, de plein droit, à partir de sa date, et jusqu'à l'homologation du concordat ou la conversion du redressement judiciaire en liquidation des biens, assistance obligatoire du débiteur pour tous les actes concernant l'administration et la disposition de ses biens, sous peine d'inopposabilité de ces actes ».

Toutefois, le débiteur peut accomplir, valablement, seul, les actes conservatoires et ceux de gestion courante entrant dans l'activité habituelle de l'entreprise, conformément aux usages de la profession, à charge d'en rendre compte au syndic.

Il s'agit, pour l'expert, d'une mission d'accompagnement de l'administrateur judiciaire dans la gestion de l'entreprise.

#### **b. autres caractéristiques de ces missions**

Duponchelle (2010 : 5) résume les trois autres caractéristiques des missions d'assistance à l'administration de l'entreprise dans le cas de dessaisissement du débiteur de l'administration de l'entreprise comme suit :

- place de la mission dans la procédure : selon l'auteur, ces missions sont ordonnées lorsque le débiteur est dessaisi de l'administration de son entreprise. Elles se déroulent dans l'attente d'une solution, en principe, la cession de l'entreprise.

- les relations avec le dirigeant et les services de l'entreprise : La règle veut que la collaboration avec les services de l'entreprise soit faite. Ces missions s'inscrivent dans la continuité et participent directement à la vie de l'entreprise.
- la posture de l'expert : rigueur et disponibilité sont la clé du succès de ces missions. La conclusion d'une lettre de mission avec l'administrateur judiciaire est recommandée. Cette lettre doit fixer précisément l'objet de la mission de l'expert et les conditions de sa réalisation c'est à dire: objet de la mission, nature des prestations de l'expert ; diligences de l'expert ; compte rendu de mission à l'administrateur judiciaire ; modalités de rémunération de l'expert.

### **1.2.2 Principes généraux de l'expertise**

Selon Fettweis (2003 :47), nous pouvons noter trois principaux principes à savoir :

- ✓ l'interdiction pour l'expert de déléguer ses pouvoirs, la mission doit être remplie personnellement. Il peut, toutefois, se faire assister pour l'exécution, son contrôle, de certains travaux matériels.
- ✓ le caractère contradictoire de l'expertise. C'est-à-dire que les opérations d'expertise doivent être effectuées de telles sortes que chacune des parties ait été mise en mesure de discuter l'énoncé des faits et les moyens juridiques que ses adversaires lui ont opposés, sous peine de nullité de l'expertise.
- ✓ le secret professionnel dans une mission pour ce dernier principe souligné le technicien est interdit de révéler les informations dont il a eu connaissance à l'occasion de l'exécution de sa mission. Même en ce qui concerne les constatations qui ont directement trait à l'affaire, il ne doit pas être fait état en dehors de l'audience.

### **1.2.3 Procédure de la mission d'expertise**

Dès le prononcé de la décision nommant l'expert, le secrétaire de la juridiction lui en notifie copie par lettre simple. La notification peut être effectuée par les avocats des parties aussi.

Ce tableau synthétise les étapes d'une mission d'expertise judiciaire.

**Tableau n°1** : étapes d'une mission d'expertise judiciaire

| PHASES                     | ETATPES                                   | BOUDEZ<br>(2002 :99-121) | NDOYE (2003 : 27-29). |
|----------------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| Notification               | -nomination                               | ×                        | ×                     |
|                            | -réponse de l'expert                      | ×                        | ×                     |
| Remise de documents        | - analyses des documents                  | ×                        | ×                     |
| Première réunion           | -convocation des parties                  | ×                        |                       |
|                            | - audition des parties                    | ×                        | ×                     |
| Investigations ultérieures | -investigations et vérifications diverses | ×                        | ×                     |
| Conciliation               | -concilier les parties                    | ×                        |                       |
| Contrôle                   | -autorité compétente                      | ×                        |                       |
| Dépôt du rapport           | -avis à la juridiction concerné           | ×                        | ×                     |

Sources : synthèse Boudez (2002 :99-121) et Ndoye (2003 : 27-29).

Suite à notre tableau de synthèse des étapes d'élaboration d'une mission, nous avons retenu que les grandes étapes d'une mission d'expertise judiciaire se présentaient comme suit:

- ✓ décision ordonnant l'expertise ;
- ✓ première réunion ;
- ✓ réalisation de la mission ;
- ✓ dépôt du rapport d'expertise ;

### **1.2.3.1 Décision ordonnant l'expertise**

La première étape de cette phase est la nomination de l'expert par le juge pour les questions d'ordre technique. Dès le prononcé de la décision, l'expert est avisé par lettre de l'objet de sa mission.

L'expert fait connaître sans délai au juge l'acceptation ou le refus de faire la mission. Il doit commencer les opérations d'expertise dès qu'il est averti que les parties ont consigné la provision mise à leur charge, ou le montant de la première échéance dont la consignation a pu être assortie.

« Lorsqu'elle n'appartient pas à l'Ordre des Experts et Evaluateurs agréés, la personne commise prête serment devant le juge d'instruction ou la juridiction de jugement, d'accomplir sa mission, de faire son rapport et de donner son avis en son honneur et conscience; la formalité est constatée par procès-verbal signé par le magistrat compétent, l'expert et le greffier. En cas d'empêchement, ce serment peut être perçu par écrit et la lettre de serment est annexée au dossier de la procédure » (Ndoye ,2003 :28).

### **1.2.3.2 Première réunion**

« L'expert convoque les parties à la première réunion par lettre recommandée avec accusé de réception; les parties présentes sont ensuite informées de la date de la réunion suivante ». (Ndoye ,2003 :24).

l'expert se met donc en rapport avec les conseils des parties afin de fixer la date de la première réunion. Cette étape permettra à l'expert de :

- ✓ auditionner les parties ;
- ✓ réceptionner les pièces communiquées ;
- ✓ demander des pièces complémentaires.

### **1.2.3.3 Réalisation de la mission**

Cette étape regroupe l'ensemble des investigations et constatations de l'expert.

Juste après la première réunion l'expert procède à :

- ✓ analyse des documents ;
- ✓ investigations et vérifications diverses ;
- ✓ déplacement sur les lieux éventuellement ;
- ✓ audition des témoins ;
- ✓ rédaction d'un pré-rapport ;
- ✓ organisation d'une réunion de clôture ;
- ✓ rédaction d'un rapport, y compris réponse aux observations des parties.

L'expert a seul l'initiative des investigations à effectuer. Lui seul décide de la façon dont seront conduites les opérations d'expertise. Il n'a pas à suivre les parties dans les demandes qui lui sont présentées sauf s'il estime, que celles-ci sont indispensables à l'accomplissement de sa mission. Lorsque l'expert s'aperçoit que les investigations qu'il se propose d'effectuer entraîneront un coût de l'expertise disproportionné par rapport aux intérêts en litige, il doit avant d'entreprendre ses opérations ou en cours d'opération, s'en référer au tribunal ou à la cour.

A défaut, il risque de ne pas obtenir la totalité des honoraires.

L'expert pour éviter toutes contestations ultérieures sur les contestations faites ou sur les observations présentées verbalement, peut établir un procès verbal.

L'expert rend ensuite compte de ses constatations et des observations auxquelles elles donnent lieu puis émet un avis.

Selon l'article 159 du code de procédure pénale sénégalais

« Au cours de l'expertise, les parties peuvent demander à la juridiction qui l'a ordonnée qu'il soit prescrit aux experts d'effectuer certaines recherches ou d'entendre toute personne nommément désignée qui serait susceptible de leur fournir des renseignements d'ordre technique » (Ndoye ,2003 :29).

Les experts demandent à être éclairés sur une question échappant à leur spécialité, le juge peut les autoriser à s'adjoindre des personnes nommément désignées, spécialement qualifiées par leur compétence. Les personnes ainsi désignées prêtent serment dans les conditions prévues à l'article 156 du code de procédure pénale sénégalais.

#### **1.2.3.4 Dépôt du rapport**

A la fin des investigations, l'expert doit aviser les parties, puisque celles-ci peuvent, jusqu'à la clôture, présenter des dires et réquisitions.

«Lorsque les opérations d'expertise sont terminées, l'expert rédige un rapport qui doit contenir la description desdites opérations ainsi que ses conclusions. L'expert doit attester avoir personnellement accompli les opérations qui lui ont été confiées et signe son rapport. En cas de désignation de plusieurs experts, s'ils sont d'avis différents ou s'ils ont des réserves à formuler sur les conclusions communes, chacun d'eux indique son opinion ou ses réserves en les motivant » (Ndoye ,2003 :15).

Précisons avec Duponchelle (2010 :1), que certaines missions ne débouchent pas sur un rapport, telles les missions d'assistance de l'administrateur judiciaire à l'élaboration de son rapport sur la situation économique, sociale et financière du débiteur ou encore les missions d'assistance à la gestion de l'entreprise dans le cas de dessaisissement du débiteur de l'administration de celle-ci.

Pour d'autres missions, les destinataires du rapport sont limités et souvent nommément désignés dans l'ordonnance de désignation de l'expert, en particulier lorsque que celui-ce reçoit une mission d'investigation ordonnée par le tribunal ou le juge commissaire.

Le rapport et les scellés, ou leurs résidus, sont déposés entre les mains du greffier de la juridiction qui a ordonné l'expertise; ce dépôt est constaté par procès-verbal.



Cependant le rapport n'est soumis à aucune règle de formes particulières. Il doit toutefois comporter les observations par les parties et les dires déposés par celles-ci. Il doit être daté et signé.

Un bon rapport est un rapport clair traitant les questions les unes après les autres dans un ordre logique. C'est un rapport facile à lire par le juge qui n'a pas la pratique de la discipline dans laquelle l'expert a été désigné.

C'est, enfin, un rapport dont les démonstrations demeurent compréhensibles pour un non-technicien car le juge doit pouvoir exercer son contrôle sur le travail de l'expert.

Dans la pratique, il est conseillé, après avoir rappelé la mission, de présenter un exposé des faits éventuellement suivi d'un rappel de la procédure et des écritures échangées par les parties.

« L'expert qui ne dépose pas son rapport dans le délai imparti par le juge est, après une première prorogation, remplacé d'office. L'expert doit, dans un délai fixé par le juge, restituer les objets, pièces et documents qui lui ont été confiés en vue de l'accomplissement de sa mission. Il n'a pas droit aux honoraires, quelles que soient ses diligences accomplies. En cas de récidive, l'expert, sur réquisition du Procureur général peut être interdit par la Cour d'Appel, provisoirement ou définitivement, pour l'exercice des expertises judiciaires » (Ndoye, 2003 :28).

L'expertise judiciaire de la définition, des objectifs jusqu'aux étapes, nous permettra de s'assurer qu'ils seront régulièrement applicables de façon objective. L'idéal serait que ces procédures soient compilées dans un manuel.

C'est ce qui nous amène au chapitre suivant dont le principal objet est de présenter la démarche d'élaboration d'un manuel de procédure.

## **CHAPITRE 2: Démarche d'élaboration d'un manuel de procédures**

Face à la complexité des opérations d'expertise et le risque de cas d'investigations infructueuses, l'élaboration de manuel de procédures devrait être pour celle-ci une préoccupation essentielle.

Nous reconnaissons alors avec Lionel & al. (1992 :110) que l'existence d'un manuel de procédure devient une nécessité dans toutes les organisations où une seule personne ne peut plus assumer la responsabilité du contrôle aussi bien interne que les services (expertise) sous toutes ses formes.

Ainsi, ce présent chapitre va aborder progressivement : la définition du concept et intérêt du manuel de procédures, donner les objectifs du manuel de procédures, et enfin parcourir le processus d'élaboration du manuel de procédures.

### **2.1 Définition du concept et importance du manuel de procédures**

Nous allons dans cette partie donner la définition d'un manuel de procédures et ensuite son importance.

#### **2.1.1 Définition**

Avant de définir le manuel de procédures, il est important de définir la procédure. Une 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 » (Dayan, 2004 :962).

Selon le Project Management Institute (2009 :49), « Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser. Une procédure répond en général à des impératifs qui ne sont pas discutables par l'opérateur qui les applique. On parle de procédure de sécurité ou de procédure administrative. Une procédure n'est pas un processus car un processus est une démarche indicative qui permet de transformer des données d'entrée en résultats de sortie »

Les deux définitions allant dans le même sens, nous pouvons donc dire que la procédure est présentée comme un enchaînement de tâches dans le sens d'organisation et de communication.

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

Nous pouvons donc dire que le manuel de procédures est un document qui permet de savoir qui ? Fait quoi ? Quand ? Où ? Et comment ?

Le manuel constitue donc la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Le manuel constitue donc la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise.

### **2.1.2 Importance du manuel de procédures**

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

Nous convenons alors avec LIONEL & al. (1992 :110) que l'existence d'un manuel de procédures devient une nécessité dans toutes les organisations.

#### 2.1.2.1 Importance pour l'utilisateur

L'utilisateur, en s'appropriant du manuel de procédures « s'affranchit des interprétations possibles sur telle ou telle procédure. Il trouve en effet dans le manuel un bréviaire, un guide pratique qu'il entretient lui-même en l'enrichissant, le cas échéant, pour l'adapter à ses besoins » (Sow, 2004 : 44).

#### 2.1.2.2 Importance pour l'expert

On contrôle toujours sur la base de quelque chose.

Dans l'évaluation d'une activité, la phase préliminaire consiste en la revue des procédures. A ce niveau, l'existence d'un manuel de procédures permet une rapide et meilleure prise de connaissance du système de contrôle. Selon Sow (2004 :45), un manuel de procédures régulièrement mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations ou transactions qu'elle sou entend sont fiables.

Une telle appréciation peut, dans le cadre d'un audit externe, amener à la formulation d'une opinion favorable sur la fiabilité et la sincérité des comptes.

La mise par écrit des procédures constitue un investissement pour l'entreprise.

## **2.2 Objectifs du manuel de procédure**

Selon l'article 16 de l'acte uniforme OHADA portant sur Harmonisation des comptabilités des entreprises « toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états successifs auxquels elle se rapporte »

Selon Henry & Monkam (2001 :6 -11) les quatre points suivants sont les objectifs spécifiques généraux du manuel de procédures:

- organisation procédurale ; c'est-à-dire capitalisé les savoir faire techniques; investir bien que d'ordre immatériel à la clarté des informations au sein de l'entreprise et le plus important sécuriser le système.
- support pédagogique ; en mettant à la disposition des employés un outil de formation en publiant une partie importante des informations nécessaires. Les fiches de procédures servent de point de départ pour la formation des subordonnés. Et enfin un repère pour l'encadrement pour le simple fait que les fiches de procédure constituent une base de formation pour les responsables hiérarchiques.
- effet structurant ; c'est-à-dire l'existence de cadre documentaire unique qui sert de base de instruction de communication entre les opérationnels et donne de la fluidité à l'organisation.

- élément de système de gestion en apportant une garantie de diffusion et facilite l'accessibilité des informations. Il constitue une base documentaire, suivie de façon centralisée pour un usage décentralisé.

Le manuel sera évolutif dans sa conception en ce sens qu'il devra faire l'Object d'une mise à jour en fonction des changements susceptibles d'intervenir dans le système d'information de gestion.

En d'autres termes, le manuel aura à :

- ✓ décrire les circuits d'information au sein de la mission et les supports à utiliser;
- ✓ préciser les délais pour le traitement des informations ;
- ✓ assurer l'exercice d'un contrôle permanent sur toutes les transactions ;
- ✓ constituer plusieurs référentiels de communication ; de gestion; de formation ; de contrôle et d'information ;
- ✓ favoriser l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable notamment lors des passations de service.

### **2.3 Le processus d'élaboration du manuel de procédures**

Selon Grand & Verdalle (1999 :42), le processus d'élaboration d'un manuel de procédures comprend la description des procédures existante à travers le mémorandum, les diagrammes de circulation du contrôle interne des procédures, la formalisation et la diffusion. Ces phases ne sont pas suffisamment développées ne spécifie pas les tâches à effectuer.

Henry & Monkam (2001 :110), démontrent cinq phases à savoir la prise de connaissance de l'existant, l'inventaire et le découpage par processus, l'enquête par procédure, la formalisation et la diffusion.

Pour notre part, nous reteindrons la démarche suivante : la prise de connaissance de l'existant, l'évaluation des procédures existantes, la formalisation et la diffusion

### **2.3.1 La prise de connaissance de l'existant**

Cette étape permet de bien comprendre le fonctionnement de l'entité et ensuite d'hierarchiser. L'étape préparation consiste à faire selon Henry (2001 :77) « un inventaire des procédures existantes ; faire le découpage du processus étudié, la définition d'un code de classement et enfin la préparation des dossiers de procédures ».

#### 2.3.1.1 l'inventaire des procédures

L'inventaire se fera à plusieurs niveaux dans l'entreprise et dans la mesure du possible répertoriés les missions, processus, procédures, taches à classer en ensembles et sous ensembles afin d'assurer un parfait ordonnancement des activités et le respect des délais imposés.

#### 2.3.1.2 découpages du processus

« Ce point comporte une part de choix et d'intuition. Aux cours de la rédaction, au vu de la complexité de l'enchaînement mis en lumière, certaines procédures seront recoupées » (Henry, 2001 : 81).

#### 2.3.1.3 La codification

A la suite du découpage des processus, un numéro d'identification est attribué à chaque fiche de procédure. Cette codification a pour but de faciliter le stockage et la recherche des fiches de procédures. Selon Berger & Guillard (2000 :100) « le code est généralement une combinaison alphanumérique dont alphabétique correspond à une classification par thème et le numérique qui est un classement séquentiel ».

#### 2.3.1.4 la préparation des dossiers de procédures

Après l'inventaire des procédures la chemise procédure comporte 1er et 3 couverture selon Henry & Monkam (2001 :84) qui sont :

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **2.3.2 L'évaluation des procédures existantes**

Cette seconde phase est réalisée pour chaque procédure identifiée et se déroule en trois étapes successives à savoir l'enquête par procédures, l'analyse et la validation.

### **2.3.2.1 l'enquête par procédures**

L'enquête par procédures consistera à demander à chaque membres du groupe de dresser la liste des procédures ; opérations et erreurs les plus fréquents.

A ce niveau, l'accent est mis sur les exigences de complémentarité et de cohérence du contrôle interne au sein de l'organisation. Selon Henry & Monkan(2001 :85), il s'agit tout d'abord d'une identification de la procédure, c'est-à-dire définir l'évènement déclenchant (point de départ) et le résultat (point d'arrivée), et donc le circuit de la procédure dans sa globalité.

Ensuite, intervient un entretien plus accentué avec les différents acteurs concernés par chaque procédure. L'objectif est de :

- reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui composent la procédure, d'apprécier leur niveau d'opérationnalité et d'évaluer la pertinence des principaux supports utilisés;
- mesurer l'importance des travaux et la nature des problèmes à résoudre pour permettre l'élaboration et la mise en œuvre du manuel;
- apprécier l'image du corps de contrôle de la société.

### **2.3.2.2 l'analyse**

Au bénéfice de ce qui précède, les chargés de la rédaction du manuel procèdent à une analyse des informations recueillies. Pour Henry & Monkam (2001 :85), cette analyse comprend l'évaluation du contrôle interne qui permet non seulement d'attribuer chaque action à un acteur déterminé au niveau d'un service, mais aussi de vérifier l'homogénéité des procédures et de leur exhaustivité. L'ensemble de cette analyse doit être consigné dans un rapport et soumis à la validation de la cellule du projet. Le rapport couvre les points suivants:



l'organigramme, la répartition des tâches (fiches de postes) ; les dysfonctionnements à corriger; la structuration d'ensemble du manuel à savoir les diagrammes de flux ou les fiches de poste; les domaines et matières à couvrir et les conditionnalités de mise en œuvre.

### 2.3.2.3 la validation

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de vérification et de contrôle. On distingue principalement deux étapes de validation. La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. Il est habituel de constater au cours de cette étape qu'il faille largement modifier le premier jet. La seconde étape se situe plus largement au niveau de l'entreprise Elle porte sur la validité et l'optimisation des méthodes de travail en cours. Elle vise aussi à s'assurer de la cohérence globale du système de procédures. « Cette phase de validation est importante pour corriger certaines dérives, débattre des améliorations ou clarifier les règles en vigueur » (HENRY, 2001 : 116). Lorsque les constats sont validés, il n'y a pas de problème pour la validation des procédures. Cependant, lorsqu'il y a une contestation, soit le rédacteur apporte la preuve de son affirmation soit il n'est pas en mesure de fournir la preuve du fait d'une conclusion trop hâtive de ses travaux.

## **2.3.3 La formalisation et la diffusion**

### 2.3.3.1 La formalisation

D'une façon générale, la facilité d'accès à une information est une des conditions de succès du système. Le contenu doit être fonction des objectifs principaux retenus. Il importe donc que la structure d'un manuel apparaisse clairement aux yeux des utilisateurs. « Sa forme doit être adaptée à leurs habitudes ainsi qu'aux possibilités de l'entreprise » (HENRY ET DAVERAT , 2001 :35).

Nous partageons avec SOW (2004 : 25), pour des besoins de mise à jour et les insertions ultérieurs il convient d'utiliser des classeurs à feuillets mobiles

Les éléments que doivent comporter en général le manuel de procédures afin d'être un ouvrage de référence sur le plan professionnel, sont les suivants :

- Généralités sur l'entreprise,
- Informations générales (nom, forme, siège social, capital etc...),
- L'organigramme général de l'entreprise,
- Intervenants extérieurs et rôle de chacun.

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 présentations.

#### Contenu et support du manuel

Nous analyserons les informations que doivent contenir un manuel de procédures avant de présenter ses caractéristiques.

#### Contenu du manuel

Il est difficile d'accorder aux manuels de procédures des structures prédéterminées. Le dossier regroupera l'ensemble des informations et correspondances échangées. Elles résument donc l'ensemble des travaux à accomplir.

#### Support du manuel de procédures

Aucune précision n'est fournie dans le référentiel juridique SYSCOHADA sur la forme du document. Toutes les présentations sont donc admises (support papier, messagerie, intranet), toute fois la présentation sous la forme de feuillets mobiles est conseillée, facilitant les mises à jour.

#### **2.3.3.2 La diffusion**

La dernière étape dans la mise en place d'un manuel de procédures est sa diffusion.

Elle comprend deux étapes à savoir l'édition et la mise en application. Elle requiert une intervention accrue de la direction et de l'ensemble des intervenants.

### **2.3.3.2.1 L'édition du manuel**

Le support d'édition doit être choisi en considérant l'avis des services utilisateurs. Dans les grandes organisations, un service chargé de la communication est sollicité pour définir le format adapté aux utilisateurs. Le manuel doit être accessible à tous les utilisateurs potentiels et une liste de diffusion doit être enregistrée et suivie.

Selon Maders & al (2006 :58), de plus en plus, les procédures font partie intégrante des applications informatiques, ce qui facilite la mise à jour.

### **2.3.3.2.2 La mise en application**

Pour que les procédures soient acceptées, il y a lieu de procéder à une sensibilisation des utilisateurs. Sa crédibilité suppose que la diffusion initiale soit faite sous le sceau de la direction de l'entreprise.

L'application des procédures doit nécessairement faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif. Compte tenu des imperfections qu'elles peuvent comporter, cette période doit être conçue à l'image d'une phase de rodage. C'est à l'issue de ce rodage que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. La mise à jour est importante et doit être rigoureuse. Le système perd tout son sens dès lors que l'on laisse en circulation des versions qui n'ont plus cours. Il convient donc de définir un circuit spécifique de préparation et de validation des nouvelles procédures (HENRY, 2001 : 122).

Nous avons eu à prendre connaissance des différentes étapes pour l'élaboration d'un manuel de procédures, ceci nous permettra de mieux cerner une procédure d'élaboration pour une bonne rédaction de notre manuel.

## **CHAPITRE 3: Méthodologie de recherche**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'élaboration d'un manuel de procédures pour une mission nécessite une méthodologie bien précise et spécifique dans chaque domaine d'expertise judiciaire. Nous jugeons donc nécessaire pour une bonne mise en œuvre du manuel, de présenter le modèle théorique et la méthodologie de recherche retenue pour la réalisation de ce travail.

Ainsi nous tenterons en premier de vous présenter le modèle d'analyse pour ensuite entamer en deuxième la présentation des méthodes de collecte de données que nous allons utiliser pour mener notre étude.

### **3.1 Modèle d'analyse**

A partir de la revue de la littérature que nous avons effectuée, nous avons retenu pour l'élaboration d'un manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire la démarche suivante :

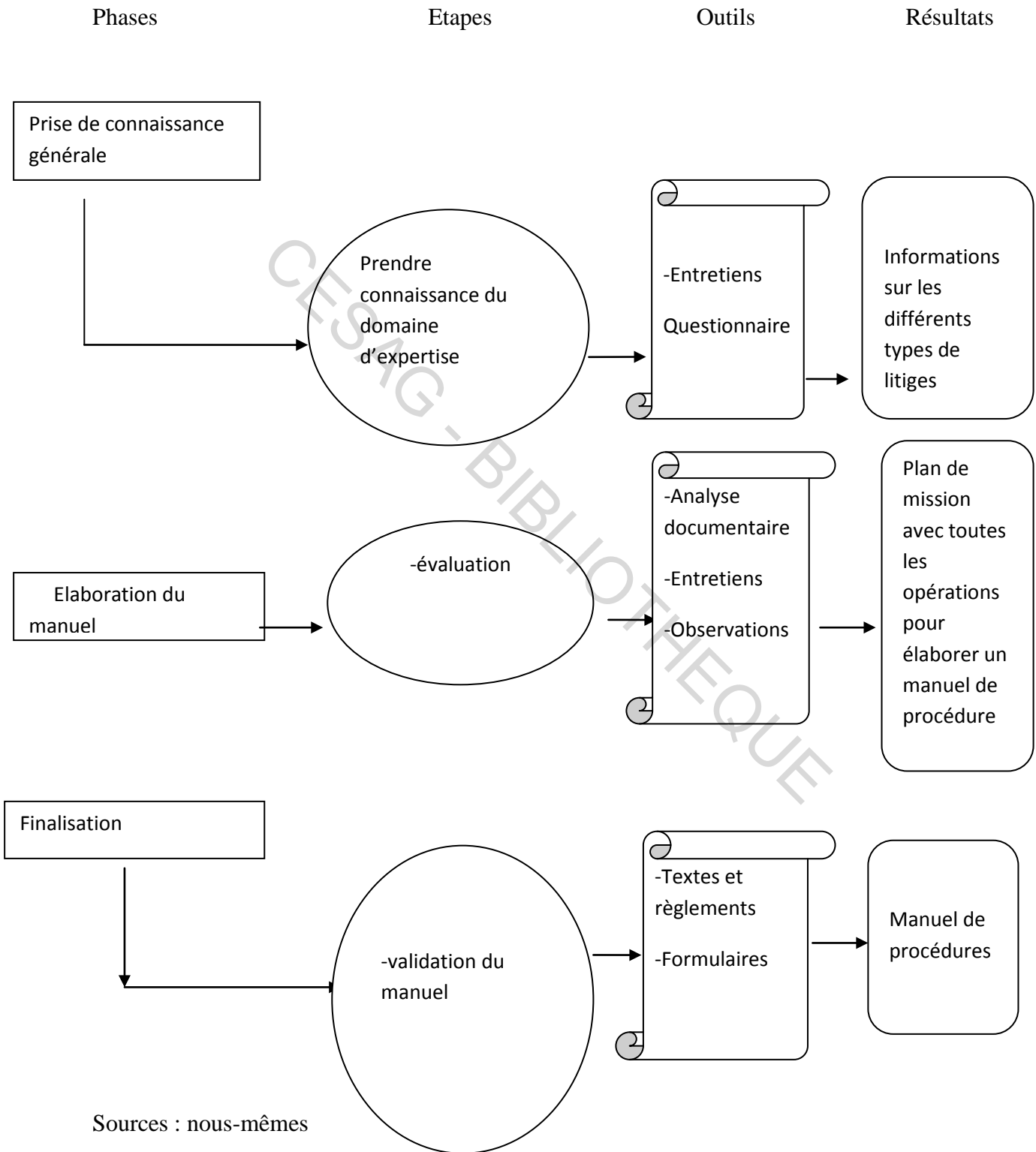
- prise de connaissance
- réalisation
- finalisation

Dans le chapitre vu précédemment sur l'élaboration d'un manuel de procédures nous avons vu que ce dernier nécessite des préliminaires, donc une prise de connaissance nous permettra de fixer l'étendue et les lignes directrices pour démarrer les opérations.

Nous aurons à faire, après une prise de connaissance, la réalisation du manuel en tenant en compte des constats faits pendant l'analyse de l'existant. Le tout sera validé par l'expert du cabinet pour finalisation.

Pour plus de détails nous allons présenter notre modèle d'analyse regroupant les étapes outils techniques et résultat préconisés sous forme de schéma ci-dessous :

**Figure n° 1:** Modèle d'analyse



## **3.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données**

Dans le souci de mener à bien nos travaux, nous allons utiliser trois méthodes de collecte de données à savoir l'analyse documentaire ; questionnaire suivi d'entretien et l'observation.

### **3.2.1 L'analyse documentaire**

« L'analyse documentaire permet de faciliter la recherche de l'information. Elle est devenue aujourd'hui un Object d'étude scientifique tout en restant une pratique professionnelle centrale » (Metzger ,2004 :160).

Elle nous permettra donc via l'ensemble des outils d'analyse de données qu'on aura a utilisé, de collecter les informations nécessaire à détenir et à compléter au préalable pour élaborer un bon manuel de procédures.

Comme outil d'analyse nous aurons par exemple le questionnaire.

- Le questionnaire comporte des questions (annexe 1) visant à analyser les opérations actuelles. Selon Roqut & al. (2000-2001 :55), le questionnaire comporte en générale cinq questions fondamentales qui sont : qui-quoi-ou-quand-comment.

Qui ? Regroupe les questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision et déterminer quels sont ses pouvoirs ; son rôle.

Quoi ? Regroupe les questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle.

Où ? Concerne les endroits ou se déroule l'opération.

Quand ? Regroupe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité.

Comment ? Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

### **3.2.2 L'entretien**

« C'est à la fois un contexte et un outil de recueil d'information. Il regroupe deux personnes pour un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Alberelo, 2004 : 64). L'entretien de recherche est donc utilisé pour étudier les faits dont la parole est le vecteur. Nous allons alors tenir une série d'entretiens avec l'expert et ses collaborateurs afin de pousser notre compréhension du domaine.

### **3.2.3 Observation**

« Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente en mettant de côté toute idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise de façon idéale » (Lakdar, 2004 :105). Elle devrait conduire à décrire toutes les phases du travail à partir d'un cycle complet de tâches exécutées.

Nous avons eu à faire une observation participante pendant notre stage.

Par contre nous pouvons citer d'autres types d'observations qui sont aussi des moyens de collecte de données à savoir : l'observation globale, observation narrative, l'observation non participante.

Ce modèle d'analyse retenu présente la démarche que nous allons adopter de façon claire dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure pour une mission d'expertise judiciaire de l'expert du cabinet COREX. Cette démarche mettra en évidence les différents outils d'analyse et collecte de données qui nous permettront de recueillir le maximum d'information sur le domaine ; ce qui facilitera nos travaux.

## **CONCLUSION PREMIERE PARTIE**

Etant une mesure nécessaire, l'expertise reste particulièrement utile pour les justiciables. L'expertise judiciaire offre plus de garantie en cas d'incidents pour le juge se voyant reconnaître un rôle actif, permettant un contrôle. L'expertise constitue donc un mode de preuve incontournable dans certaines matières, et permet de mettre un dossier sur les bons rails.

De ce fait mettre à la disposition de l'expert du cabinet un manuel de procédures sera comme un nouvel outil de savoir afin de favoriser l'analyse rationnelle des faits.

Au niveau de cette partie, nous avons revu toutes les notions qui rentre dans le spectre de l'expertise judiciaire partant de la nomination de l'expert par le juge jusqu'au dépôt du mémoire de celui-ci.

Cette partie à aussi traité sur l'élaboration d'un manuel de procédures ; qui en plus de permettre à l'expert d'atteindre son but de façon objective sera un excellent support pour le transfert du savoir-faire.

Aussi nous avons élaboré un modèle d'analyse qui nous permettra de bien aborder la deuxième partie qui sera consacrée à l'élaboration du manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire du cabinet COREX.



**DEUXIEME PARTIE:PRATIQUE DU**  
**CABINET COREX**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Après une revue littérature retraçant l'étude générale d'une mission d'expertise judiciaire ainsi que l'élaboration d'un manuel de procédures, nous allons maintenant nous baser sur le modèle d'analyse mise en œuvre pour mettre en pratique l'élaboration d'un manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire.

L'objectif de la deuxième partie de notre étude est la proposition d'un manuel efficace et efficient pour le cabinet COREX. Pour commencer, nous présenterons le cabinet ; ensuite nous décrierons et évaluerons l'existant et après l'élaboration du manuel nous ferons des recommandations.

## **CHAPITRE 4 : Présentation de la Compagnie**

### **d'Organisation de Révision et d'Expertise**

Nous allons dans ce présent chapitre faire une présentation de l'entité ou le manuel sera disponible. Après une présentation nous allons ensuite nous intéresser à ses pratiques pour en déceler les insuffisances qui nous permettront de mieux cerner l'Object étudié. Pour cela nous allons nous référer à l'existant.

#### **4.1 Organisation du cabinet**

DP AUDIT ET CONSEIL est une Compagnie d'Organisation de Révision et d'Expertise (COREX) fondé en 2002.

A l'origine, DP AUDIT ET CONSEIL ouvert en 2002 sous la forme d'une affaire personnelle, elle a été transformée en SARL en 2007

Il est composé de professionnels de haut niveau qui ont accumulé plusieurs années d'expériences dans beaucoup de domaines.

Les valeurs qui fondent leurs interventions sont les suivantes :

- clarté et respect de nos engagements ;
- pragmatisme de nos analyses et recommandations ;
- forte implication de l'associé ;
- partage d'expertise avec les équipes de nos clients.

**Tableau 2 : Fiche technique du cabinet COREX**

|   |   |
|---|---|
| <b>Organisation</b>   | Cabinet COREX (Compagnie d'Organisation de Révision et d'Expertise)   |
| <b>Taille (nombre d'employés)</b>                                   | Effectif total de 15 dont 10 professionnels répartis comme suit :<br>- 1 associé, expert comptable / commissaire aux comptes<br>-1 expert comptable mémorialiste<br>- 1 conseiller juridique et fiscal<br>-1 conseiller prévention<br>-1 assistante administrative<br>- 6 autres professionnels |
| <b>Date de création et statut légal de l'organisation</b>           | 2007 : SARL<br><br>Le cabinet est inscrit au Tableau de l'Ordre National des Experts Comptables agréés du Sénégal (ONECCA)  |
| <b>Nature des programmes et activités domaine de spécialisation</b> | Les activités sont :<br>-Expertise comptable/audit/ commissariat aux comptes<br>-conseil en organisation<br>-gestion de la trésorerie et négociation bancaire   |
| <b>Moyens logistiques dont dispose le cabinet COREX</b>             | Comme moyens logistiques COREX dispose de :<br>-une dizaine de postes de travail et imprimantes, des ordinateurs portables<br>-un réseau téléphonique<br>-un appareil dupli copieur   |

Source: nous même

## **4.2 Objectifs et missions du cabinet**

L'objectif du cabinet est d'offrir à sa clientèle des prestations de qualité et à très forte valeur ajoutée dans ses services d'audit, de comptabilité, de conseil et de fiscalité et dans toutes ses missions. COREX permet à ses clients de s'organiser pour prévenir et maîtriser les risques auxquels ils pourraient être exposés. Grâce à ses consultants qui connaissent bien les réalités du terrain alliant la spécification des services au respect des normes les plus strictes.

Sa mission principale rejoint un dispositif de contrôle global qui est d'assurer la sécurité apportée aux marchés financiers.

Le travail du cabinet est essentiellement basé sur les normes internationales d'audit.

#### 4.2.1 Les différentes activités du cabinet

COREX intervient sur les domaines suivants :

- Tenue de comptabilité

Le cabinet enregistre et journalise toutes les opérations de ses clients (achat, vente, banque, caisse...) et établit les états financiers annuels avec les équipes de ses clients. La plupart des clients du cabinet sont des SARL. Elle utilise par ailleurs le logiciel SAARI afin d'exécuter toutes ces opérations.

- Organisation et mise en place de manuel de procédures

Des manuels de procédures sont mis en place par le cabinet après une mission d'audit organisationnel effectuée par ses membres. Cette organisation et cette mise en place de manuels se font en général à la demande du client lui-même. Ils permettent aux clients de pouvoir organiser correctement leurs relations techniques et managériales qu'elles soient internes ou externes.

- Expertise comptable, audit et commissariat aux comptes

M. Paul Diouf est inscrit au tableau de l'ONECCA depuis 1998. Il intervient comme expert financier et comptable auprès des magistrats du tribunal de Dakar. Ces derniers ayant besoin d'un avis technique en comptable et/ou financier, ont recours à sa connaissance et à son expérience expert judiciaire pour statuer c'est-à-dire traiter une affaire.

- Audit et commissariat aux comptes

Le cabinet exécute des missions d'audit et de commissariat aux comptes : vérifications de la régularité, de sincérité et fidélité des états financiers à la demande des entreprises auditées,

- Gestion de la trésorerie et négociation bancaire

En plus des activités citées ci-dessus le cabinet fait aussi de la gestion de trésorerie à travers les opérations suivantes : notion de droit cambiaire, contrôle de frais et commissions, contrôle des dates de valeur, contrôle de l'échelle d'intérêt, gestion quotidienne de la trésorerie

#### **4.2.2 Personnel de la COREX SARL**

La compagnie d'organisation de révision et d'expertise comptable est constituée d'un personnel organisé et basé sur ses différentes tâches. Elle est composée de professionnels de haut niveau qui ont accumulé plusieurs années d'expérience et ce dans des domaines variés.

Le cabinet est dirigé par Monsieur Paul DIOUF, expert comptable, commissaire aux comptes, inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) du Sénégal en 1998. Bien avant sa profession actuelle, il a eu à travailler dans plusieurs domaines notamment en Banque et institution. Il travaille avec ses collaborateurs et contrôle l'avancée des différentes tâches qui leurs confient. De même, tout au long de l'année, le cabinet reçoit des stagiaires qui viennent mettre en pratique leurs connaissances théoriques dans une période allant d'un (1) mois à deux (2) ans.

Il arrive souvent que dans un souci de rapidité, d'efficacité ou de plus de performance, que le personnel soit habilité à appliquer d'autres tâches internes du cabinet. Ainsi, chaque membre du personnel du cabinet peut intervenir dans d'autres domaines. Le cabinet s'appuie par ailleurs sur un réseau de consultants extérieurs spécialisés dans divers domaines de la gestion et des études et complémentaires de ceux des consultants internes.

Nous avons dans ce chapitre présenté le Cabinet COREX, décrire son organisation et son fonctionnement. Etant donné que l'objectif de notre étude est d'élaborer un manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire, nous présenterons et examinerons les procédures actuelles d'une mission d'expertise pour déceler les risques éventuels y afférents.

## **CHAPITRE 5 : Description et évaluation de l'existant**

Dans ce chapitre, nous aurons à nous poser la question à savoir comment l'expert coordonne avec ses collaborateurs pour exécuter une mission d'expertise judiciaire.

Nous aurons donc à faire la description de la réalisation d'une mission d'expertise judiciaire de l'expert du cabinet et par la suite faire une évaluation suite aux constats qu'on aura à prononcer.

### **5.1 Description du processus d'une mission d'expertise judiciaire réalisée par le cabinet COREX**

A la suite d'une série d'entretiens avec l'expert comptable du cabinet, son principal collaborateur ainsi que nos observations durant la période de notre stage, nous avons noté que la procédure d'une mission d'expertise judiciaire se présenter ainsi au cabinet :

L'expert, dès réception d'un avis appelé avis d'expert (annexe 2) marquant sa nomination par le juge, envoie sa réponse. Cette réponse est envoyée soit à la secrétaire du greffe si toutefois la nomination émane de là-bas. L'expert envoie aussi sa notification de nomination aux avocats des parties.

Dans les trois jours après sa nomination l'expert rédige une lettre de serment (annexe 3) signée et envoie au tribunal.

L'expert après s'être acquitté des obligations de notification à savoir : l'envoi de sa réponse et la lettre de serment, il contacte les avocats des parties pour fixer une date pour une première réunion.

L'expert se présente au tribunal avec son avis à expert pour récupérer le fonds de dossier afin de prendre connaissance du contentieux à déchiffrer.

L'expert organise la rencontre avec les avocats des parties et celles-ci si nécessaire, cette rencontre représente la première réunion où la présentation des faits ainsi que les questions et documents complémentaires sont demandés par l'expert.



L'expert après la réunion procède à l'analyse documentaire avec ses collaborateurs, en se basant sur le dispositif de jugement et les pièces complémentaires.

La reconstitution des faits ainsi que des calculs, recherches et déplacement si nécessaire sont effectués.

Après investigations l'expert fait ses constats. Il envoie un projet de rapport aux avocats.

Les avocats après lecture du projet de rapport de l'expert envoient leurs observations par courriers.

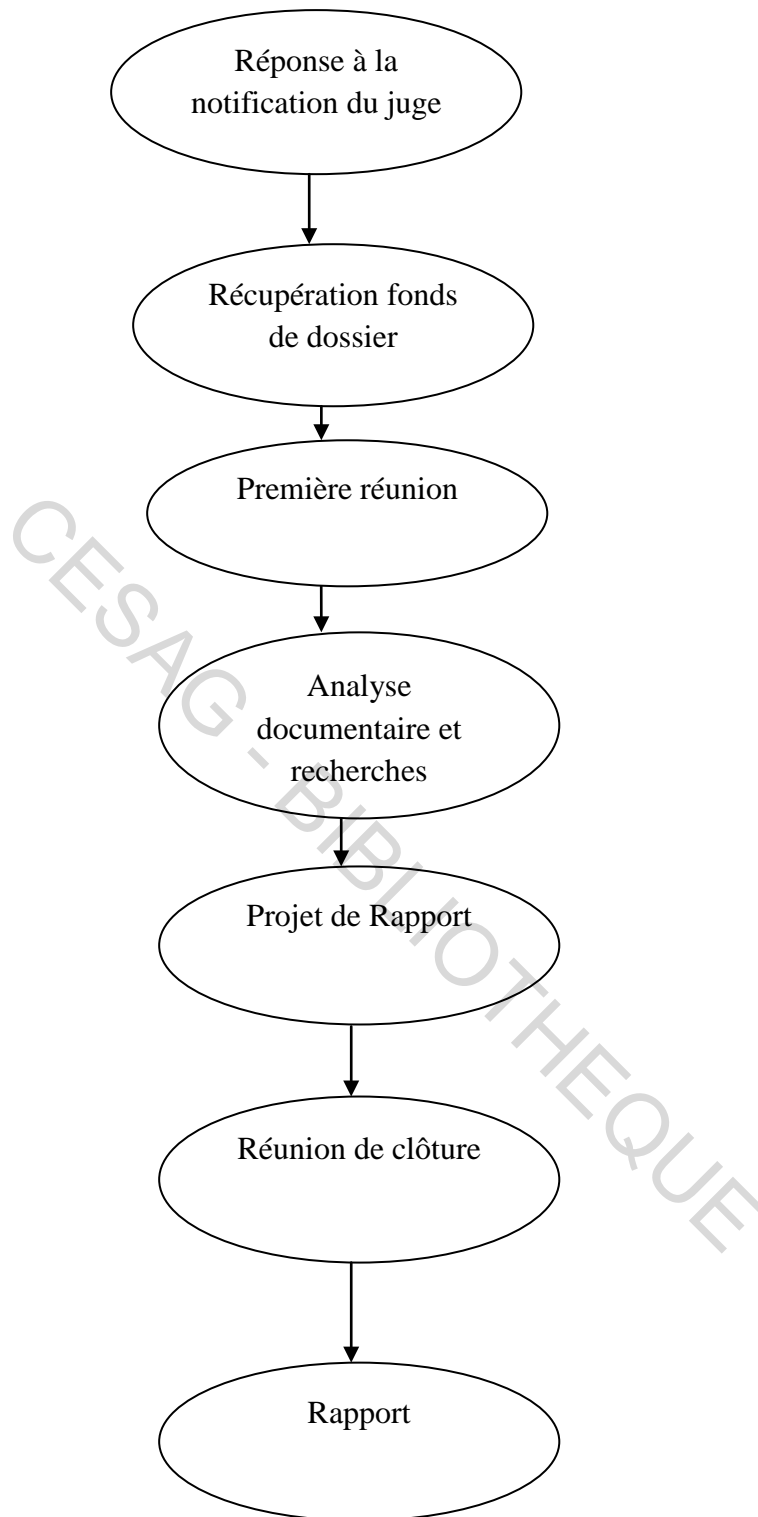
L'expert traite les observations reçues des avocats et fait un retour de courrier que celles-ci soient acceptées ou refusées.

L'expert convoque une réunion de clôture. Il rédige le rapport final qu'il dépose au tribunal en quatre exemplaires.

L'expert envoie enfin son bordereau d'honoraire au juge, celui-ci notifie la partie qui devrait effectuer le règlement.

Cette procédure peut être synthétisée de la manière suivante :

Figure n°2 : synthèse de la procédure mission d'expertise judiciaire au sein du cabinet COREX



Source : nous même à partir de la description de la procédure

## 5.2 Constat et évaluation

Nous allons à l'aide du tableau ci-dessous faire l'analyse de la description en termes de forces et faiblesses, effets possible et ainsi dégager les recommandations adéquates.

**Tableau n°3 :** évaluation de la procédure d'une mission d'expertise réalisée par l'expert du cabinet COREX

| Référence                         | Faiblesses apparentes du système de contrôle                 | Effets possibles  | Incidences sur le résultat et termes de références | Recommandations   |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
|                                   |  |   | Oui/non  |   |
| Notification                      | Exhaustivité des documents envoyés                           | Omission d'envoyer la lettre de serment signée ou la notification Aux avocats | Oui  | Etablir un listing des documents à envoyer après notification           |
| Récupération du fonds de dossier  | Temps prise pour la récupération du fonds de dossier         | Retard sur le temps d'analyse   | Oui  | Fixer un délai de récupération du fonds de dossier                      |
| Première réunion                  | Incapacité de retracer les échanges avec les parties ou juge | Oublier date de rencontre   | Oui  | Mettre en place des registres pour les courriers d'arrivée et de départ |
| Analyse documentaire et recherche | S'assurer que tous les documents sont traités                | Niveau d'information sur la mission   | oui  | Faire des briefings aux collaborateurs après chaque                     |

|                    |  |                             |     |   |
|--------------------|--|-----------------------------|-----|---|
|                    |  | d'un collaborateur faible   |     | réunion   |
| Projet de rapport  | Envoie réponse aux observations des parties                  | Omission, oubli             | Oui | Fixer un modèle de rédaction du projet de rapport                       |
| Réunion de clôture | Incapacité de retracer les échanges avec les parties ou juge | Oublier date de rencontre   | Oui | Mettre en place des registres pour les courriers d'arrivée et de départ |
| Rapport            | Absence de référence de rédaction                            | Oublier d'exposer les faits | Oui | Fixer un modèle d'élaboration d'un rapport                              |

Source : nous-mêmes

Il ressort de ce tableau, que les constats suivants devront faire l'objet de contrôle pour confirmer ou infirmer la réalisation des risques qui ont été notés. Il s'agit des points suivants :

- absence de manuel de procédures outils référentiel. En effet un auditeur, stagiaire qui n'a jamais réalisé une mission d'expertise judiciaire ne saura pas quels sont les différents contrôles visés par l'objectif ;
- absences de briefings de l'expert avec ses collaborateurs après la réunion avec les parties ;
- inexistence d'un registre retraçant les courriers d'arrivée et de départ, ce registre peut s'avérer important en cas de perte de lettre venant du juge ou des avocats des parties ;
- absence de plan de formation pour faciliter l'analyse documentaire des collaborateurs.

Cette description nous a permis de souligner les manquements de la procédure du cabinet et nous permettra entre autres de les insérer dans l'élaboration de notre manuel. Afin que celui-ci puisse être exhaustif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : L'Elaboration du manuel de procédure**

Cette dernière étape de notre étude consistera à élaboration le manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire. Après avoir effectué une revue de littérature et la présentation du cabinet. Nous allons contribuer à la mise en place d'un outil de gestion pour le cabinet. Cette partie sera traitée en deux sections, la première sera consacrée à l'élaboration du manuel et la deuxième partie aux recommandations.

### **6.1 Manuel pour une mission dans le domaine comptable et financier**

Après une revue de littérature par rapport au processus à adopter pour l'élaboration d'un manuel de procédure nous constatons que des avant-propos sont à souligner à savoir:

- la présentation des types de litiges ;
- l'objectif de la mission et les termes de références ;
- calendrier des travaux et budget horaire.

#### **6.1.1 Types de litiges dans le domaine comptable et financier**

L'expert peut avoir à traiter plusieurs types de contentieux on peut citer entre autre les cas suivants :

- Contentieux entre une banque et un particulier

Les relations entre les banques et leurs clients ne sont pas toujours au beau fixe et peuvent même, parfois, devenir très tendues.

Par exemples les banquiers peuvent souvent penser que leurs clients sont mauvais gestionnaires ou qu'ils sont indéclicats. Il peut aussi arriver que les clients pensent que les banquiers profitent de leur position de force pour leur facturer des frais ou des commissions excessives ou injustifiées.

- Contentieux entre une banque et société

Comme avec les clients les litiges entre les banques et les personnes morales sont souvent sur la scène juridique. Les banques n'affichent pas les mêmes sensibilités à l'égard des entreprises. Des erreurs peuvent tenter une action en justice.

- Contentieux entre un actionnaire et une société

Dans le contexte comptable et financier nous notons des litiges entre un actionnaire et une société ce cas est très rare. Mais peut quand même arriver suite à leurs connexions. La survenance d'un conflit est une des mutations qui peut marquer la vie d'une société anonyme et se révéler particulièrement néfaste lorsqu'il affecte, voire paralyse, le fonctionnement des organes. A l'évidence, les implications économiques et sociales du rapprochement sociétaire imposent, une intervention extérieure par l'application d'une règle de droit.

- Contentieux entre deux associés

Les conflits entre associés font parties des risques de l'entreprise. Il peut arriver qu'un ou plusieurs associés représentant au moins le dixième du capital puissent demander la désignation judiciaire d'un expert chargé de présenter un rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion. Cette expertise permet de réunir les éléments pour engager, le cas échéant, une action en responsabilité civile ou pénale contre le dirigeant de l'entreprise. Elle peut servir d'avertissement au dirigeant et encore une fois favoriser l'émergence d'une solution négociée.

- Contentieux entre deux sociétés

Il peut aussi arriver qu'il y'ait litige entre deux sociétés qu'ils soient des partenaires ou concurrents.

- Et enfin contentieux suite à un héritage

La succession peut être une source de conflits entre membres d'une même famille. Les litiges entre les héritiers peuvent être de toute sorte En cas de blocage dans la gestion des biens indivis une autorisation judiciaire peut être obtenue. L'autorisation judiciaire permet

de passer outre le refus de l'un des héritiers à consentir à un acte de gestion mettant en péril l'intérêt commun.

### **6.1.2 Objectifs de la mission et termes de références**

Les objectifs et termes de références sont évidemment variés pour chaque fois que se pose une question d'ordre technique. Les termes de références sont soulignés dans le dispositif de jugement, selon le contexte. Et définissent en quelque sorte la mission du juge, objectif de l'expert c'est-à-dire ce que le juge attend de lui. Les termes de références sont alors fixés par le juge.

### **6.1.3 Echéanciers et budget horaire**

La durée de la mission d'expertise est fixée par le juge dans les termes de références. Et cela dépend du type de litige. Cependant il est très rare que les premiers délais soient respectés, l'expert le plus souvent pour avoir plus de temps envoie une requête de prorogation de délais. Pour ce qui est des honoraires le juge désigne en fin d'expertise la partie qui doit payer, le règlement fait objet de négociation pour éviter des retards ou contestation de paiement.



## **6.2 L'établissement de la liste et codification des procédures**

| <b><u>Procédures</u></b>       | <b><u>codification</u></b> |
|--------------------------------|----------------------------|
| Réponse à l'ordonnancement     | EXPERT01                   |
| Récupération fonds de dossiers | EXPERT 02                  |
| Première réunion               | EXPERT03                   |
| Réalisation de la mission      | EXPERT04                   |
| Dépôt du rapport d'expertise   | EXPERT05                   |

## **6.3 Présentation du manuel**

Le manuel sera architecturé de façon à contenir toutes les informations nécessaires relatives à la mission. Cette orientation du manuel passe par la définition du contenu et de la forme du manuel, que nous avons fait en accord avec l'expert du cabinet.

Le contenu du manuel retrace les objectifs principaux assignés au manuel de procédures ; identifie les opérations de la mission et définit les intervenants et rôle de chacun.

La forme retenue est la présentation sous feuillets mobiles.

## **6.4 Rédaction et exposition du manuel de procédures**

Dans cette partie, nous aurons le manuel conçu avec en évidence :  
l'objectif ; l'objet et le champ d'application.

La détermination des objectifs nous permettra de répondre aux questions suivantes :

- qui fait quoi?
- quelles sont les acteurs (parties, avocats, chargés contentieux) ?
- quelles questions poser ?
- comment analyser les documents (jugement, règlement, courrier, échanges avocats) ?
- quand rencontrer les acteurs ?
- comment rédiger le rapport ?
- où déposer le rapport ?

### **6.4.1 Objectifs de contrôle interne et champ d'application**

Pour chaque procédure nous avons un certains nombres objectifs à atteindre et des opérations particulières à faire :

| <b>Champ d'application</b> | <b>Objectifs</b>  | <b>Contrôle</b>  |
|----------------------------|---|--|
| Réponse à l'ordonnancement | Juste après avoir reçu l'avis d'ordonnancement intitulé avis à l'expert (voir annexe 2) l'expert envoie sa réponse.<br><br>Cette réponse présentée sous la forme d'une lettre permettra à l'expert d'accepter ou de refuser la nomination du juge par courrier. Il doit répondre dans les plus bref délais à l'avis d'ordonnancement afin d'éviter des sanctions. Dans le cas d'une acceptation, il doit dans établir la lettre | - l'exhaustivité des documents à envoyer (lettre d'acceptation ou de refus accompagnée du motif en cas de refus, lettre de serment, notification à envoyer aux avocats) ;<br><br>- Le retrait à temps du fonds de dossier pour analyse ;<br><br>- le retracement des échanges de courriers entre |

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
|                           | de serment en deux exemplaires (voir annexe 3) dans les trois jours en précisant en fin de page la phrase suivante « je jure de bien et fidèlement remplir la mission », une copie signée de la lettre devrait être conservée.  | l'expert, le juge et les parties.  |
| Première réunion          | Cette étape aura pour objectifs :<br>Avoir une rencontre avec les avocats, d'écouter les parties et ainsi demander toute autre pièces ou informations particulières.  | - la signature des dires et observations des parties   |
| Réalisation de la mission | Cette partie rentre dans le vif des opérations avec :<br>-analyse documentaire avec des calculs et recherches afin de dégager les constats. Ensuite une compréhension sera poussée précisément sur le volet comptable et financier (échanges de flux).<br>Les observations ou réclamations des parties sont prises en considération.                                    | -la pertinence des méthodes et outils utilisés.<br>- l'impartialité des intervenants.  |
| Dépôt du rapport          | Il n'y a pas de forme proprement dite lors de la rédaction du rapport d'expertise. Il s'agira essentiellement de rendre compte de la mission de manière précise, complète avec un avis personnel sur la question. Il n'est établi qu'un seul rapport. S'il y'a plusieurs experts, ils rédigent un rapport commun. S'ils ne s'entendent pas pour rédiger des conclusions | Dans le rapport les points suivants feront l'Object de contrôle :<br>-l'exposer des faits :<br>rappeler ce qui oppose les parties et les différents points du terme de référence notifiant la mission de l'expert ;<br>-Démarches et |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>communes, le rapport comporte l'avis divergent de chacun d'eux.</p> | <p>constatations : un énoncé chronologique, dans lequel l'expert y énonce toutes les démarches qu'il aura effectuées ; celles-ci vont de l'étape de sa désignation à celle où il dépose son rapport final. Les documents techniques qu'il a utilisés doivent être joints en intégralité en annexes dans le rapport, ainsi il se contente d'énumérer les éléments significatifs utiles à son raisonnement avec un renvoi aux annexes</p> <p>-Réponses aux observations: Il fournit sur chaque point de sa mission un avis motivé avec des conclusions logiques sur les opérations effectuées et des solutions qui en découleraient. L'expert doit écrire son rapport dans un style simple afin que son rapport soit compris du juge qui l'a commis. Ainsi certains termes techniques qu'il aura à utiliser seront complétés par une explication brève et à la</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>fois claire.</p> <p>-Conclusions: l'expert rend compte de ses constatations et des observations auxquelles elles donnent lieu puis émet un avis. Il doit comporter les observations faites par les parties et naturellement les dires déposés par celles-ci. Il doit être daté et signé.</p> <p>-Dépôt du rapport : le délai de dépôt de rapport doit être notifié dans la décision. Le rapport doit être déposé au greffe du tribunal devant lequel l'affaire doit être ensuite jugée. Le rapport est accompagné d'une lettre de transmission et de la copie de l'accusé de réception du rapport par les avocats des parties afin de retracer les échanges.</p> |
|--|--|---|

Ci-après le manuel.

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
|          | <i>MANUEL DE PROCEDURES</i> |
| SOMMAIRE |                             |

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| EXPERT01  | Notification               |
| EXPERT02  | Analyse documentaire       |
| EXPERT0 3 | Premières réunions         |
| EXPERT04  | Réalisation mission        |
| EXPERT05  | Rédaction et dépôt rapport |

|  |                     |                 |
|--|---------------------|-----------------|
|  | <b>NOTIFICATION</b> | <b>EXPERT01</b> |
|  |                     |                 |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>ACTEURS : juge ; expert.</b>  |                                      |
| <b>Tâche précédente : inscription de l'expert sur la liste de cour d'appel pour l'agrément en tant qu'expert judiciaire.</b> | Acteurs précédents : <b>l'expert</b> |
| <b>Faits générateurs : procès au tribunal.</b>   |                                      |

**Tâches à effectuer :**

Le juge lors d'un procès qui suscite l'avis d'un expert comptable, consulte sa liste d'expert agréé. Après consultation, il choisit un expert et l'envoie une lettre de notification.

L'expert reçoit l'ordonnancement du juge par avis du greffe.

L'expert accepte ou non la décision du juge.

Si l'expert accepte la décision du juge, il envoie la lettre d'acceptation (copie formulaire joint à la décision).

Sinon il envoie aussi une lettre de refus qui devra préciser le motif.

L'expert en plus de la lettre d'acceptation, envoie une lettre de serment signée au juge. Cette lettre d'expert est envoyée pour chaque mission d'expertise afin d'éviter un cas de nullité si un avocat le souligne.

Et enfin prend connaissance de sa mission et les termes de références établies par le juge dans le dispositif de jugement.

L'expert entre en contact avec les avocats pour fixer la date d'une première réunion.

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>Tâches suivantes :</b> récupérer le fonds de dossier | <b>Acteurs suivants :</b> expert |
|---|----------------------------------|

|  |                             |                 |
|--|-----------------------------|-----------------|
|  | <b>ANALYSE DOCUMENTAIRE</b> | <b>EXPERT02</b> |
|  |                             |                 |

|  |  |
|--|--|
| <b>ACTEURS : l'expert</b>                            |  |
| <b>Tâche précédente :</b> Notification du juge       | <b>Acteurs précédents :</b> juge ; expert. |
| <b>Faits générateurs :</b> Acceptation de la mission |  |

**Tâches à effectuer :**

L'expert après acception se rend au greffe du tribunal avec son avis à expert (annexe 2) pour récupérer le fonds de dossier ;

Il analyse les documents pour ce faire une première idée.

L'expert entre en contact avec les parties pour une première réunion.

|  |   |
|--|---|
| <b>Tâches suivantes :</b> première réunion | <b>Acteurs suivants :</b> l'expert ; les avocats et leurs clients |
|--|---|



|  |                         |          |
|--|-------------------------|----------|
|  | <b>PREMIERE REUNION</b> | EXPERT03 |
|  |                         |          |

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>ACTEURS : expert ; avocats ; parties</b>                                |                                      |
| Tâche précédente : <b>recupération fonds de dossier</b>                    | Acteurs précédents : <b>l'expert</b> |
| Faits générateurs : <b>entrer en contact de l'expert avec les avocats.</b> |                                      |

**Tâches à effectuer :**

L'expert convoque les parties qui peuvent venir avec ou sans leurs clients.

L'expert auditionne les parties ;

L'expert réceptionne les pièces communiquées ;

L'expert demande les pièces complémentaires ;

L'expert établit une liste de présences ou sera préciser la date.

La liste et le procès verbal sont signés par les parties et les avocats.

L'expert demande tous les compléments nécessaires pour l'analyse du dossier.

|   |   |
|---|---|
| <b>Tâches suivantes :</b> réalisation de la mission | <b>Acteurs suivants :</b> l'expert ; ses collaborateurs |
|---|---|

|  |                                  |                 |
|--|----------------------------------|-----------------|
|  | <b>REALISATION DE LA MISSION</b> | <b>EXPERT04</b> |
|  |                                  |                 |

|  |   |
|--|---|
| <b>ACTEURS : L'expert ; son collaborateur</b>                                  |   |
| Tâche précédente : <b>première réunion</b>                                     | Acteurs précédents : <b>l'expert ; les parties.</b> |
| Faits générateurs : <b>désignation du juge et l'acceptation de la mission.</b> |   |

**Tâches à effectuer :**

L'expert après sa réunion avec les parties, tient une réunion d'informations et de directives avec ses collaborateurs.

Les collaborateurs procèdent à une analyse des documents ;

L'expert dépouille et analyse les documents financiers avec l'aide de ses collaborateur ;

Ils se conforment aux règles et par rapport au type de litiges, utilisent des outils tels que le tableur Excel.

L'expert peut faire appel à un expert immobilier par exemple ou autre si nécessaire pour un domaine spécifique.

L'expert et son collaborateur font des investigations et vérifications diverses ;

Ils se déplacent sur les lieux éventuellement ;

Auditionnent des témoins.

L'expert en cas de retard de traitement des dossiers, doit établir une requête de fins de probations de délai (annexe 4) adressée au juge.

L'expert fait la rédaction d'un pré-rapport (si cela est prévu dans la mission ou si les parties le demandent).

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>Tâches suivantes :</b> rédaction du rapport | <b>Acteurs suivants :</b> l'expert |
|--|------------------------------------|

|  |                                   |                 |
|--|-----------------------------------|-----------------|
|  | <b>REDACTION ET DEPOT RAPPORT</b> | <b>EXPERT05</b> |
|  |                                   |                 |

|   |   |
|---|---|
| <b>ACTEURS : l'expert</b>                     |   |
| Tâche précédente : <b>réalisation mission</b> | Acteurs précédents : <b>l'expert et ses collaborateurs.</b> |
| Faits générateurs : <b>fin de la mission</b>  |   |

**Tâches à effectuer :**

L'expert organisa une réunion de clôture (si la décision le prévoit) ;

L'expert valide ou refuse les commentaires des avocats émis sur le pré-rapport.

L'expert passe à la rédaction de son rapport de fin de mission ;

Il reconstitue les faits ;

Répond aux observations des parties (qu'elles soient approuvées ou rejetées) ;

Donne ses constats ;

Joint les annexes.

L'expert après rédaction dépose le rapport d'expertise au greffe ;

Il avise la juridiction concernée du dépôt du rapport ;

L'expert transmet une copie du rapport à chacun des parties accompagnés chacun d'une lettre de transmission ; de la copie de l'accusé de réception du rapport par les avocats des parties.

L'expert restitue les pièces communiquées ;

L'expert envoie son bordereau d'honoraire (annexe 8).

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Tâches suivantes : Fin</b> | <b>Acteurs suivants</b> |
|                               |                         |

## **CONCLUSION**

Au niveau de ce chapitre nous avons essayé de mettre à la disposition du cabinet un manuel de procédure en nous basant sur les observations et règlements de l'expertise. Cette partie nous a permis de mettre en application nos acquis théoriques et de proposer au cabinet un outil de gestion qui lui permettra de mieux atteindre ses objectifs vis-à-vis des missions.

Cependant quelle analyse pourrons-nous faire de cette étude et quelle recommandation doit-on formuler ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 7 : Analyse et recommandations**

Dans cette partie, nous allons juste analyser de manière générale la situation du cabinet et préciser quelques recommandations.

### **7.1 ANALYSE DE LA PRATIQUE ACTUELLE DU CABINET COREX**

Durant notre stage et pendant la mise œuvre de notre étude portant sur l'élaboration d'un manuel de procédures pour une mission d'expertise judiciaire, nous avons eu à prendre connaissance de l'organisation du cabinet sur le plan général et de l'activité d'expertise judiciaire au sein du cabinet. Suite à notre observation et revue de littérature nous avons noté les absences et insuffisances suivants :

- Retards dépôts de rapport ;
- Les plannings de missions ne sont pas parfois établis ;
- Inexistence d'un registre qui retrace les courriers d'arrivée.
- Inexistence d'un plan de formation pour le personnel.

### **7.2 RECOMMANDATIONS**

Suite aux constats, les recommandations soumises au cabinet COREX se présente comme suit:

|   |   |
|---|---|
| <p>-Mettre en place un registre qui permettra de retracer les courriers d'arrivée, ce registre peut s'avérer important en cas de perte de lettre venant du juge ou des avocats des parties dans le cas d'une mission d'expertise par exemple.</p> | <p>Plis courriers d'arrivées</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Le courrier envoyé par les tiers est réceptionné par l'assistante administrative. Elle appose un cachet « Arrivé le » sur les lettres. Elle enregistre le courrier sur un fichier Excel</li></ol> |
|---|---|

|  |   |
|--|---|
|  | <p>comportant les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-N° du courrier. Ce n° est attribué à chaque courrier. Il est composé des initiales du destinataire et d'un n° d'ordre chronologique.</li><li>-Date de réception du courrier</li><li>-Nom de l'expéditeur</li><li>-Le n° de téléphone de l'expéditeur</li><li>-L'objet du courrier</li></ul> <p>2. L'assistante administrative enregistre les courriers importants dans un registre également prévu à cet effet. L'assistante administrative effectue une copie du courrier, à l'exception des factures, et transmet l'original au destinataire. Le courrier destiné au Directeur Général et les factures de la société lui sont transmis via un cahier de transmission prévu à cet effet. L'assistante classe les copies dans un chrono " Courrier ".</p> <p>Fax</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Les fax envoyés par les tiers sont réceptionnés par l'assistante administrative.</li><li>-L'assistante administrative enregistre les fax dans le fichier Excel de suivi du courrier.</li><li>-L'assistante administrative effectue une copie des fax avant de les transmettre aux destinataires. Elle range les copies dans le classeur "courrier"</li></ul> <p>Plis départs</p> <p>1. L'assistante administrative enregistre le courrier à envoyer dans le fichier Excel</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
|   | <p>un numéro d'ordre avec les initiales de l'émetteur du courrier,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la date d'envoi et l'objet du courrier,</li> <li>-le nom du destinataire et son numéro de téléphone,</li> </ul> <p>2. Elle effectue une photocopie du courrier qu'elle classe dans le chrono "courrier». Elle établit une fiche de suivi du courrier sur laquelle elle renseigne : le nom du destinataire et son adresse. L'assistante administrative contacte la société de distribution du courrier. L'agent chargé de l'acheminement vise la fiche de suivi du courrier. L'assistante administrative effectue une copie de la fiche et remet l'originale et les plis à l'agent. Après délivrance du pli, l'agent de distribution transmet à l'assistante la fiche de suivi déchargée par les bénéficiaires du courrier. L'assistante administrative classe la fiche dans le chrono "Courrier".</p> <p>Fax</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les courriers à faxer sont transmis à l'assistante administrative.</li> <li>-Elle enregistre le courrier dans le fichier Excel prévu à cet effet.</li> <li>- L'assistante administrative envoie les fax aux destinataires.</li> <li>- Elle joint les rapports de fax aux documents à envoyer, les regroupe et les classe dans le chrono "Courrier".</li> </ul> |
| <p>- Mettre en place un plan de formation</p> | <p>-Centre habilités sur le plan de la formation</p>  |



|   |   |
|---|---|
| concernant l'expertise et les types de litiges pour ses collaborateurs.   | des collaborateurs ERSUMA par exemple.  |
| - Elaborer un manuel de procédures pour les activités du cabinet en général   | -Le cabinet dispose d'une grande expérience dans le domaine d'élaboration de manuel de procédures d'une organisation à exploiter. |
| - L'expert devrait faire des briefings ou séance de travail avec ses collaborateurs après sa rencontre avec les parties | - élaborer un planning de travail avant chaque début de mission d'expertise.  |

### **CONCLUSION**

Nos suggestions et recommandations sont une manière de contribuer au développement des pratiques de la société. La mise en œuvre de ces recommandations dépend de la volonté de la direction et de l'ensemble des intervenants et ainsi apporter plus de clarté dans la démarche de travail du cabinet.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

L'expert, ses collaborateurs et surtout les novices du cabinet, en s'appropriant du manuel de procédures, se préserve des interprétations possibles sur telle ou telle étape d'une mission d'expertise judiciaire. Ils trouveront en effet dans le manuel un guide pratique qu'ils pourront mettre à jour, pour l'adapter aux exigences d'une mission.

Les constats suite à une analyse de l'existant ainsi que la présentation de l'entité, nous ont permis d'élaborer un manuel adapté pour une mission d'expertise judiciaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce manuel de procédures avait comme principal objectif de permettre à l'ensemble des intervenants d'une mission d'expertise, mais aussi aux autres personnels du cabinet COREX d'avoir une certaine compréhension du domaine.

Cette compréhension portera tant sur le fonds et suivi de dossiers ; sur l'analyse exhaustive des informations fournies par les parties ; que sur une meilleure uniformisation des méthodes de traitements des données d'expertise.

Le manuel de procédures mis à jour et appliqué constitue une présomption favorable de l'existence d'un dispositif de contrôle efficace et donc une garantie que les opérations qu'il sous-tend sont sûres. Une telle appréciation peut, dans le cadre d'une mission d'expertise judiciaire, amener à faire des constatations fiables pour l'aide aux jugements des litiges.

Notre analyse de l'existant et la revue de littérature nous ont permis de souligner des insuffisances et de réaliser notre étude ; ainsi nous sommes donc en mesure d'affirmer que la formalisation des procédures par écrit est un exercice méthodique. Ce cas nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.

Nos recommandations formulées allant dans le sens d'atteindre les objectifs du manuel de procédures, il appartiendra à l'expert et son équipe de les mettre en œuvre afin de remédier aux insuffisances du cabinet.

Pour conclure nous pouvons dire que l'expertise qui repose sur cinq principales procédures, est une mesure nécessaire ou particulièrement utile pour les justiciables. Cependant suite à la mise en place du manuel de procédures ci-dessus, cette formalisation guidera le cabinet particulièrement pour l'harmonisation des pratiques et le respect des textes.

Reste à nous poser la question sur la nullité d'une mission d'expertise.

## **ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe n°1 : questionnaire

Notre questionnaire a pour objectif d'améliorer les outils de travail utilisé pour une mission fiable et objective d'une expertise judiciaire.

1. Avez-vous déjà effectué une mission d'expertise judiciaire ?

Oui

non

2. Pouvez-vous-nous décrire les détails des tâches que vous accomplissez ?

---

---

---

3. Comment les faites vous et à quels moment ?

---

---

---

4. Quels sont les supports utilisés pour une mission?

-  
-  
-

5. Quelles sont vos sources d'informations ?

-  
-

6. Combien de personnes participent aux recherches pour vos missions ?

7. Quelles sont les rôles de vos collaborateurs ?

8. Quels sont les problèmes rencontrés en général pour la réalisation d'une mission ?

**Merci pour votre collaboration**

**Annexe n°2 : modèle lettre ordonnancement (AVIS A EXPERT)**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

*UN PEUPLE –UN BUT-UNE FOIS*

- - - - -

**COUR D'APPEL DE DAKAR**

- - - - -

**LE GREFFE**

**AVIS A EXPERT**

En application des dispositions de l'article 159 du code de procédure civile,

Le Greffier en chef de la cour d'appel de Dakar (Sénégal) ;

A l'honneur d'aviser Monsieur .....

Que par arrêt n°..... du (date)... rendu par la première Chambre Civile et Commerciale de la cour d'Appel, il a été désigné en qualité d'Expert dans l'affaire qui oppose :

Nom Parties (Nom *avocat*)

Contre

Nom Parties (Nom *avocat*)

Avec pour mission :

« - de faire les comptes entre les parties

- Lui impartit un délai de ..... pour accomplir sa mission  
Dit les frais seront avancés par le M..... »

Fait à Dakar, le .....

Le greffier en chef

### **Annexe n°3 : modèle réponse de l'expert**

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

*UN PEUPLE –UN BUT-UNE FOIS*

- - - - -

**COUR D'APPEL DE DAKAR**

- - - - -

**LE GREFFE**

**SERMENT D'EXPERT**

Je soussigné Monsieur ..... Commis par arrêt avant dire-droit n°..... du ..... rendu par la première Chambre Commerciale de la cour d'appel de céans, après avoir pris connaissance de la mission confiée par ledit arrêt déclare accepter celle-ci et vouloir prêter le serment prévu par la loi ;

En conséquence, « je jure de remplir l'objet de ma mission en mon honneur et conscience ».

Fait à Dakar, le .....



## **Annexe n°4 : REQUETE AUX FINS DE PROROGATION DE DELAI**

### **REQUETE AUX FINS DE PROROGATION DE DELAI**

A Monsieur le président de la première Chambre Civile et de Commerciale de la cour d'appel de Dakar

Monsieur,

Monsieur..... Expert comptable –commissaire aux compte, installé au .....

#### **A L'HONNEUR DE VOUS EXPOSER**

Que par arrêt (avant dire droit n).. du ... rendu par la première Chambre Civile et Commerciale de la cour d'appel de Dakar dans l'affaire ..... contre ....., il a été désigné en qualité d'expert avec pour mission de faire les comptes entre les parties ;

Que la mission lui a été notifiée et qu'il a prêté serment le ...

Qu'il a saisi par courrier les avocats de parties depuis .... Pour demander les pièces dont ils entendent faire état et particulièrement les relevés bancaires ;

Qu'à ce jour, malgré les relances, il n'est toujours pas entré en possession de ces documents ;

Que les informations sur le compte de..... et particulièrement ses relevés bancaires constituent l'une des pièces maitresses du dossier ;

Qu'un tel retard ne peut que l'obliger à différer la production de son rapport qui permettra d'établir avec exactitude la situation du compte de ... dans les livres de .... ;

C'est pourquoi, le requérant sollicite qu'il vous plaise bien vouloir lui accorder une prorogation de délai **jusqu'au ....** (date) a laquelle il pourra produire son rapport

SOUS TOUTES RESERVES

POUR REQUETE

DAKAR le, 21/02/2011

ORDONNANCE N°

Nous, Président de la première Chambre Civile et Commerciale de la cour d'appel de Dakar ;

Vu la requête qui précède ;

Vu les dispositions de l'article 174 al 2 du C.P.C.

Vu les articles 820-1 et suivants du Code de Procédure Civile ;

Accordons à l'arbitre-rapporteur Monsieur PAUL DIOUF Expert Comptable Commissaire au Comptes, une prorogation de délai **jusqu'au** .....pour production du rapport devant permettre d'établir avec exactitude la situation du compte de ..... dans les livres de .....

Fait à notre Cabinet

Palais de Justice

Dakar le,

## Annexe n°5 : Modèle de notification des avocats

Dakar le, 23 décembre 2010

Nom avocat

Adresse

Nos réf :

Affaire :

Maître,

Par arrêt N°805 du 17 décembre 2010 rendu par la première Chambre Civile et Commerciale de la Cour d'Appel de Dakar dans l'affaire citée en référence, j'ai été désigné en qualité d'expert, avec la mission de « **faire les comptes entre les parties** »

Pour me permettre de préparer la première réunion d'expertise, je vous remercie de me faire parvenir les pièces du dossier dont vous entendez faire état.

En l'attente, je vous prie d'agréer, Maître, l'expression de mes meilleurs sentiments.

L'expert

## **Annexe n°6 : dispositif jugement requête**

Le tribunal,

Oui

Attendu que ....

Attendu que les parties sont contraires en fait et que le tribunal n'a pas quant à présent les éléments nécessaires pour statuer ; qu'il a lieu, en conséquence, de recourir à une mesure d'expertise ;

Par ces motifs,

Avant faire droit, et tous droit et moyens des parties réservés, nomme d'office M. ...., expert, demeurant à .... Lequel aura pour mission de rechercher, en s'entourant de tous renseignements utiles .....

Dit que l'expert entendra les parties en leurs dires et observations, ainsi que toute personne susceptible de lui fournir les renseignements nécessaires, se sera communiquer tous documents comptables, fiscaux et autres, visitera les lieux litigieux, et, à défaut de conciliation, déposera son rapport au greffe du tribunal statué ce qu'il appartiendra ;

Dit qu'en cas d'empêchement de l'expert commis, il sera pourvu à son remplacement par ordonnance de monsieur le juge chargé du contrôle.

Dit que l'expertise et aux frais avancés de .... Qui devra consigner au greffe une provision de ....

## **Annexe n°7 : Modèle lettre convocation des parties**

Maître

Avocat

Vos réf :.... le .....

Nos réf. :.....

Affaire

Suite à notre entretien téléphonique de ce jour dans l'affaire citée en référence, je vous confirme qu'une réunion d'expertise se tiendra :

Le ..... (Date et heure du rendez-vous)

A ..... (Lieu du rendez-vous)

Comme convenu, je vous laisse le soin d'en aviser votre cliente.

Je vous remercie de me faire parvenir dans les plus brefs délais les pièces du dossier dont vous entendez faire état.

En attente, je vous prie d'agréer, cher Maître, l'expression de mes meilleurs sentiments.

## Annexe n°8 : Bordereau d'honoraire en qualité d'expert judiciaire

Affaire

J'ai été désigné par .... Le juge ....., en son audience du ....., aux fins de procéder à une expertise .....

Après avoir déposé mon rapport final, je sollicite respectueusement qu'il vous plaise taxer conformément aux dispositions de l'article 519 et suivants du COCC mes honoraires qui s'établissent comme suit :

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| Montant honoraires H.T            | FCFA |
| TVA                               | FCFA |
| Montant honoraires T.T.C          | FCFA |
| Provision                         | FCFA |
| Restant dû (sous toutes réserves) | FCFA |

Pour toute requête

Dakar, le.....

TRIBUNAL DEPARTEMENTAL

HORS CLASSE DE DAKAR

Ordonnance n°..... /.....

Nous..... Président du tribunal départemental hors classe de Dakar.

Vu le jugement par lequel M.... a été désigné en qualité d'expert...

Vu la requête de l'administrateur sus nommé ;

Vu les motifs invoqués ;

Vu les dispositions de l'article 519 du COCC ;

Taxons, conformément aux dispositions de l'article précité, les honoraires de ..... à la somme de FCFA.....

Aux frais avancés de la succession.

Fait en notre cabinet à .....

Le président

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. ANTOINE Joseph, Jean Paul CORNIL(2002), *Lexique thématique de la comptabilité*, 7<sup>e</sup> Editions, de Boeck et Larcier, 468 pages.
2. Batude (1997), *l'audit comptable et financier*, collection gestion, éditions Nathan, paris, 128 pages.
3. Berger, Cédric et Guillard (2000), *la rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, AFNOR Saint Denis, 250pages.
4. BENEDIC Frank (2009), une étude de la collection precepta research, *Les cabinets d'audit et d'expertise comptable passer du statut de prestataire de services à celui d'entreprise de services*, paris, vol.1(3): 1-3.
5. BOUDEZ JACQUES (2002), *Expertises Judiciaires*, 12<sup>ème</sup> édition, Edition Delmas paris, 300 pages.
6. COLLINS Lionel & Valin Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
7. Cabinet d'avocats Doudou Ndoye (2000), *Nouveau code pénal du Sénégal annoté: les textes et la jurisprudence*, Editions juridiques africaines, Dakar, 251 pages.
8. CNCC (compagnie nationale des commissaires aux comptes) (1992), *Appréciation du contrôle interne*, paris, 180 pages.
9. CHARRIER Emmanuel (2005), « l'entreprise, le chiffre et le droit », *L'expert-comptable judiciaire : un pair de la cour ?* , Bordeaux, 155 pages.
10. Dictionnaire petit Robert (1998), Edition de poche paris, 1506 pages
11. DUPONCHELLE Bruno (2008), *Les missions d'assistance et d'investigation dans les procédures collectives-les missions tiers évaluateurs*, Paris, 97 Pages.



12. DIEMER Marcel (1970), *Les Experts et les Expertises judiciaires*, Editions Publi-Expo, Paris, 287 pages.
13. DELAHAYE & al (2007), *Finance d'entreprise : manuel et applications*, Edition DUNOD, Paris, 559 pages.
14. FRANCHIMONT Michel , Ann Jacobs, Adrien Masset (2006), *Manuel de procédure pénale*, 3<sup>ème</sup> édition, Larcier, Manpro paris, 1408 pages.
15. Frédéric Chauvaud (2003), *Experts et Expertise judiciaire*, Rennes, Presses universitaires, 283 pages.
16. Frison-Roche(1995), « *la procédure de l'expertise* » in Mazeaud & Frison-Roche, Paris ,199 pages.
17. Georges de Laval et Frédéric Georges (2008), *l'effet de la décision de justice contentieux européens, constitutionnel, civil et pénal*, Anthémis, Liège, 256 pages.
18. HENRY Alain et I.MONKAM-DAVERAT(2001), *Manuel de procédures pénal*, 3<sup>ème</sup> édition, 185 pages.
19. HENRY Alain et I.MONKAM-DAVERAT, Ignace(1999), *rédigier les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, paris, 168 pages.
20. LEMEUNIER (1988), *Dictionnaire Juridique*, French & European Publications, Incorporated, 305 pages.
21. LUC ALBARELO (2007), *Apprendre à Chercher* ,2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Paris, 66 pages.

22. METZER (2004), *Médiation et Représentation des Savoirs*, imprimé à paris, 251 pages.
23. MAURICE Aydalot, Jean Robin, Jacques Lacoste (1987), *L'Expertise comptable judiciaire*, Edition 6, Presses Universitaires de France, 268 pages.
24. MOUCHTOURIS Antigone (2012), *L'observation : un outil de connaissance du monde*, L'harmattan, Paris, 172 pages.
25. NDOYE Doudou (2009), *Code procédure pénale sénégalais*, juridiques Africaines Edition, Dakar, 124 pages.
26. OHADA(1998), *Acte Uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif*, Edition juriscope, 48 pages.
27. Project Management Institute (2009), *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, Edition Broché, Paris, 485 pages.
28. RÉMERY Jean-Pierre(2010), *Missions particulières confiées aux experts-comptables de justice*, Paris, 92 pages
29. SAYAG Alain (1989), *Le commissariat aux comptes : renforcement ou dérive*, vol 1 Paris, Librairies Techniques, 558 pages.
30. SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2003), *Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ, Dakar, 1055 Pages.
31. TOURE Mounir M. (2007), *Introduction à la méthodologie de la recherche*, L'Harmattan, Paris, 214 pages.