



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 18
(2006-2007)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURES
DU CYCLE COMPTABLE D'UNE PME:
CAS DE QUALITY SERVICES SARL**

Bibliothèque du CESAG



109304

Présenté par :

SEKOU SIDIBE

Dirigé par :

M. JEAN B. DIENE

Auditeur Interne aux ICS

Avril 2011

DEDICACES

Ce présent mémoire, fruit de plusieurs mois de travail est dédié à titre posthume :

- A ma chère mère feu SIDIBE Sira,
- A mon père feu SIDIBE Souleymane,

Qu'ils trouvent ici toute ma gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La fin de cette formation en audit et contrôle de gestion au Sénégal me donne l'occasion de saluer l'effort de tous et de toutes qui m'ont soutenu durant cette période pour son bon déroulement. Je tiens à leur exprimer ici toute ma reconnaissance.

Ces remerciements vont à l'endroit :

- De ma chère mère feu Sira SIDIBE, paix à son âme ;
- Le directeur de mémoire, Monsieur Jean Baptiste DIENE qui n'a ménagé aucun effort pour l'élaboration de ce mémoire ;
- A tout le corps professoral du CESAG pour leur remarquable mission de formation de qualité,
- A Monsieur Sidi SOW, qui m'a soutenu tant moralement que financièrement, sans oublier son épouse et ses enfants;
- Monsieur David PIERRON, Directeur Associé de Quality Services pour tous ses efforts consentis pour la réussite de cette formation.
- A tous les stagiaires de notre promotion au CESAG.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACH: Achat

BAN: Banque

CAIS: Caisse

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance

MP: Manuel de Procédures

OD : Operations Diverses

QS: Quality Services

RAF: Responsable Administratif et Financier

Rt: Responsable Technique

SYSCOA: Système Comptable Ouest Africain

TVA: Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africain

VTE: Vente

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaires de contrôle interne petites entreprises:	83
Annexe 2 : Les documents internes de QS.....	94

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de Quality Services.....	35
Figure 2 : Schéma des étapes d'élaboration d'un manuel de procédures.....	46
Figure 3 : Schéma d'écritures comptables d'encaissement et décaissement par caisse	62
Figure 4 : Schéma d'écritures comptables d'encaissement et décaissement par banque	65
Figure 5 : Schéma d'écritures comptables d'achat d'immobilisation par banque/caisse ou à crédit :	68
Figure 6 : Composantes du budget.....	72
Figure 7 : Modèle budgétaire	72

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES ANNEXES.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	5
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LES PROCEDURES ET MANUEL DE PROCEDURES	7
1.1 Les procédures	7
1.1.1. Définition	7
1.1.2. Les caractéristiques des procédures.....	8
1.1.2.1. Opérationnalité de la procédure	8
1.1.2.2. Bornes de la procédure.....	9
1.1.3. Canevas type d'une procédure	9
1.2 Le manuel de procédures	10
1.2.1. Définition	10
1.2.2. Objectifs.....	10
1.2.3. Fonction du manuel.....	11
1.2.4. Structure et présentation du manuel de procédure	12
1.2.4.1. Fond et forme	12
1.2.4.2. Support de présentation.....	13
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE.....	15
2.1. Généralités sur le contrôle interne.....	15
2.1.1. Définitions.....	15

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

2.1.2.	Composantes du contrôle interne :	16
2.1.2.1.	Système d'organisation	17
2.1.2.2.	Système de documentation et d'information.....	19
2.1.2.3.	Système de preuves	21
2.1.2.4.	Moyens matériels de protection	24
2.1.2.5.	Les ressources humaines :	24
2.1.2.6.	Supervision.....	25
2.2.	Méthodologie d'appréciation du contrôle interne dans une mission d'audit comptable et financier	25
2.2.1.	Définition et historique d'audit :	25
2.2.2.	Objectif d'audit comptable et financier.....	26
2.2.3.	Méthodologie d'appréciation du contrôle interne dans une mission d'audit comptable et financier	27
2.2.3.1.	Prise de connaissance du système	28
2.2.3.2.	Description du système	28
2.2.3.3.	Vérification de l'existence du système.....	28
2.2.3.4.	Evaluation des risques dus à la conception du système	29
2.2.3.5.	Vérification du fonctionnement des procédures.....	29
DEUXIEME PARTIE : LE MANUEL DE PROCEDURES		31
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA SOCIETE QUALITY SERVICES SARL ET LES ETAPES D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES		33
3.1.	Présentation de la société QUALITY SERVICES (QS) :	33
3.1.1.	Domaine d'activité.....	33
3.1.2.	Organisation de QUALITY SERVICES.....	34
3.1.3.	Les tâches et responsabilités:	35
3.2.	Etapes d'élaboration d'un manuel de procédures	37
3.2.1.	Etablissement d'une liste initiale	37
3.2.2.	Définition d'un code de classement	38
3.2.3.	Préparation des dossiers de procédures.....	38

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

3.2.4.	Etablissement d'une description globale.....	39
3.2.5.	Réalisation des interviews et la rédaction	39
3.2.5.1.	Réalisations des interviews	39
3.2.5.2.	La rédaction.....	43
3.2.6.	La validation	44
CHAPITRE 4 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE DU CYCLE COMPTABLE DE LA SOCIETE QUALITY SERVICES SARL.....		
4.1.	Principes comptables (MP1)	49
4.1.1.	La prudence.....	49
4.1.2.	La continuité de l'exploitation	49
4.1.3.	La permanence des méthodes comptables :	49
4.1.4.	Le coût historique :.....	49
4.1.5.	L'intangibilité du bilan	50
4.1.6.	La spécialisation des exercices :	50
4.1.7.	La transparence :	50
4.1.8.	L'importance significative :	50
4.1.9.	La prééminence de la réalité sur l'apparence :	50
4.2.	Organisation comptable	52
4.2.1.	Procédures comptables :	52
4.2.2.	Compte de Trésorerie :	52
4.2.3.	Pièces Justificatives.....	53
4.2.3.1.	Recettes	53
4.2.3.2.	Dépenses	53
4.2.3.3.	Prise en charge des pièces justificatives.....	55
4.2.4.	Inventaire, amortissements.....	55
4.3.	Documents comptables (MP3).....	56
4.3.1.	Les pièces comptables.....	56
4.3.2.	Les journaux comptables.....	56

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

4.3.2.1.	Le journal des ventes (VTE) :.....	57
4.3.2.2.	Le journal d'achats (ACH) :.....	57
4.3.2.3.	Le journal de banque (BAN) :.....	57
4.3.2.4.	Le journal de caisse (CAIS).....	58
4.3.2.5.	Le journal des opérations diverses (OD).....	58
4.3.2.6.	Le journal des à nouveaux (RAN).....	58
4.3.3.	Le classement des pièces comptables.....	58
4.3.4.	Etats financiers.....	58
4.4.	Gestion de la caisse (MP4).....	61
4.4.1.	Objet de la procédure :	61
4.4.2.	Application de la procédure :	61
4.4.3.	Description de la procédure :	61
4.4.3.1.	Prise d'inventaire physique caisse et établissement d'une fiche d'inventaire caisse	62
4.4.3.2.	Classement de la fiche d'inventaire de caisse	62
4.5.	Gestion de la banque (MP5).....	63
4.5.1.	Objet de la procédure :	63
4.5.2.	Application de la procédure :	63
4.5.3.	Description de la procédure	63
4.5.3.1.	Réception et enregistrement du courrier :	64
4.5.3.2.	Etablissement du rapprochement bancaire :.....	64
4.5.3.3.	Contrôle et visa du rapprochement bancaire :.....	64
4.5.3.4.	Classement de l'état de rapprochement :.....	65
4.6.	Gestion des immobilisations	66
4.6.1.	Objet de la procédure :	66
4.6.2.	Application de la procédure :	66
4.6.3.	Description de la procédure :	66
4.7.	Gestion budgétaire	69

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

4.7.1.	Objet de la procédure :	69
4.7.2.	Application de la procédure :	69
4.7.3.	Description de la procédure :	69
4.7.3.1.	Préparation du budget :	70
4.7.3.2.	Elaboration du budget :	70
4.7.3.3.	Organisation du système de gestion budgétaire :	70
4.7.3.4.	Analyse du système de gestion budgétaire :	70
4.7.3.5.	Analyse des écarts :	71
4.8.	Arrêté mensuel	73
4.8.1.	Objet de la procédure :	73
4.8.2.	Application de la procédure :	73
4.8.3.	Description de la procédure	73
4.8.3.1.	Contrôle des engagements.....	73
4.8.3.2.	Rapprochement bancaire :	74
4.8.3.3.	Arrêté de caisse :	74
4.8.3.4.	Edition des Etats :	74
4.9.	Clôture annuelle et élaboration des états financiers (MP 9).....	75
4.9.1.	Objet de la procédure :	75
4.9.2.	Application de la procédure :	75
4.9.3.	Description de la procédure :	75
4.9.3.1.	Travaux préparatoires à la clôture :	75
4.9.3.2.	Fiabilisation des comptes	76
4.9.3.3.	Elaboration des états financiers.....	77
ANNEXES		82
BIBLIOGRAPHIE		105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les missions d'audit menées ces dernières années dans les entreprises tant publiques que privées ont constaté dans certains cas une impossibilité de certifier sans réserve la régularité et la sincérité des comptes de ces entreprises. Cette impossibilité de certification s'explique par de graves insuffisances dans leurs procédures administratives et comptables. Ces insuffisances administratives impactent négativement la gestion de l'entreprise pour plusieurs raisons :

- les bonnes décisions ne sont pas prises à cause de l'absence d'informations fiables et disponibles à temps ;
- les lourdeurs ou redondances dans les procédures administratives, opérationnelles et comptables sont à l'origine d'une perte de temps et du retard dans la prise de décision.

Le contrôle interne, socle des procédures est méconnu dans beaucoup d'entreprises. Lors de la création d'une entreprise, le principal objectif visé par les actionnaires est l'apport des capitaux. Tout ce qui concerne la gestion dans tous ses aspects, est laissé aux soins d'un dirigeant sans aucun soutien pour la mise en place d'un système de gestion lui permettant d'exercer pleinement ses responsabilités. Ce qui est la cause de toutes les situations de frustration que connaissent dans la plupart des cas des apporteurs de capitaux. Certes les capitaux occupent une place de choix dans les entreprises, mais ils ne suffisent pas, il faut une bonne organisation, des ressources humaines compétentes et suffisantes pour la continuité des activités. Pour permettre aux auditeurs de bien mener leurs missions d'audit, de certifier les comptes sans réserves, de donner une chance de pérennité à nos jeunes entreprises et d'encourager les futurs investisseurs, nous devons disposer au sein de chaque entreprise, quelque soit sa taille, d'un document de référence qui serait le gage d'une gestion saine dans l'entreprise : il s'agit d'un manuel de procédures. Ce document constitue, dès la création de l'entreprise, un outil de gestion efficace et de contrôle périodique, permettant d'éviter ainsi les abus de gestion et les actes malveillants qui pourraient entraîner de graves manques à gagner, voire des cessations de paiements.

L'importance d'un manuel de procédures n'est plus à démontrer pour les entreprises. En effet, à l'heure de l'internalisation de l'économie, les entreprises sont appelées à exécuter scrupuleusement les opérations qui constituent les cycles de gestion de crainte de voir leur fonctionnement désarticulé.

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

De manière générale, un manuel de procédures a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'entité et permet notamment :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution de toutes les activités ;
- de " tracer le chemin " que devraient emprunter les pièces justificatives internes ou externes ainsi que le processus idéal pour la réalisation des travaux comptables ;
- de définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécution des opérations ;
- de connaître les outils dont devront disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations ;
- d'identifier le type de contrôles fondamentaux à effectuer à priori ou à posteriori : (contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel) ainsi que leurs différents niveaux : autocontrôle, contrôle hiérarchique, audit interne, audit externe ;
- de préciser dans les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de la société, le schéma de traitement des documents et les principes de gestion des ressources humaines.

Le manuel de procédures constitue donc un excellent et indispensable instrument de travail dont les directions générales doivent se servir pour asseoir une gestion saine et transparente et ainsi assurer la pérennité de leurs entreprises.

Dans la zone UEMOA, le manuel de procédures est rendu obligatoire par la loi, plus précisément l'article 16 du règlement instituant le système comptable ouest africain (SYSCOA), par souci de se munir dès le départ d'un instrument de gestion, susceptible de garantir la transparence et l'efficacité des opérations de l'entreprise.

Cet article 16 stipule que pour maintenir la continuité dans le temps de l'accès à l'information, toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptables.

Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états financiers successifs auxquels elle se rapporte.

L'objectif de cette étude est de fournir une bonne compréhension du manuel de procédures. Ce mémoire est exposé dans une succession de deux parties qui s'articulent de la façon suivante :

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

- dans la première partie sont développés en deux chapitres les fondements du manuel de procédures : définitions des concepts de procédures, de manuels de procédures et le contrôle interne qui est le socle.
- la deuxième partie est également présentée en deux chapitres : étapes d'élaboration d'un manuel de procédures pour enfin boucler par sa conception appliquée au cycle comptable de la société Quality Services sarl.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
LE CADRE THEORIQUE

Cette première partie a pour ambition de fournir les concepts fondamentaux qui permettent de mieux comprendre les procédures, le manuel de procédures et le contrôle interne. Le premier chapitre rappelle les définitions données aux termes procédures et manuel de procédures avec leurs caractéristiques essentielles. Quant au deuxième chapitre, il présente le concept contrôle interne et ses composantes et la place qu'il occupe dans un manuel de procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LES PROCEDURES ET MANUEL DE PROCEDURES

1.1 Les procédures

Si la raison d'être de l'entreprise reste de créer de la richesse, elle évolue aujourd'hui dans un monde plus complexe, connecté en temps réel à de multiples réseaux et au rythme de changements de plus en plus rapides. Les acteurs ont de nouvelles exigences, les règles du jeu évoluent, elles reflètent la traduction de l'histoire et la construction du futur. L'entreprise doit s'adapter pour mieux protéger ses actifs tant matériels qu'immatériels: sa marque, son image ou sa réputation, mais aussi la qualité de ses hommes et de ses femmes, de sa stratégie, de son organisation interne, de sa capacité à innover ou de son savoir-faire. Les entreprises qui n'auront pu maîtriser leur évolution, saisir les opportunités ou se préparer aux crises (pollution, rupture de la chaîne logistique, perte d'hommes clé...) mettront en péril leur réputation voire leur pérennité.

Il s'ensuit que l'entreprise doit, en permanence, remettre en question ses propres compétences et les adapter de façon à pouvoir répondre avec succès aux nouvelles exigences.

Le manuel de procédures est un outil idéal pour aider toute entreprise à faire face à ces changements perpétuels de l'environnement interne et externe.

1.1.1. Définition

Qu'est-ce qu'une procédure ?

Plusieurs définitions sont données au terme procédure :

Selon le dictionnaire petit Larousse, la procédure est la méthode utilisée pour obtenir un résultat.

Dans le cadre de cette étude, compte tenu de ses nombreuses définitions, nous nous limiterons à celles donnée par les auteurs HENRY et DAVERA (2001:16) et GUY et KERAVEL (1997:37).

Selon les premiers, la procédure se définit comme "un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque et limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu."

Pour GUY et KEVERAL, « par procédures il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et le traitement des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de contrôle ».

On peut en déduire qu'une procédure est la description d'un ensemble de processus qui concourent aux mêmes objectifs.

1.1.2. Les caractéristiques des procédures

Le manuel des procédures présente des caractéristiques suivantes :

1.1.2.1. Opérationnalité de la procédure

La procédure, pour être opérationnelle selon THAI (1999 : 172) et HENRY (2001 : 60) doit être :

- réaliste c'est-à-dire facile à appliquer et à mettre à jour ;
- claire, c'est-à-dire facile d'accès ;
- courte c'est-à-dire facile à lire et à mémoriser ;
- utile, elle ne comportera que des renseignements nécessaires à ceux qui sont concernés par l'information.

Le texte d'une procédure doit :

- être composé de phrases et paragraphes très courts ;
- respecter l'ordre chronologique des tâches c'est-à-dire assurer la cohérence de la chaîne d'antériorité des tâches ;
- comporter des verbes, soit à l'infinitif, soit à la 3^{ème} personne du présent de l'indicatif (THAI : 1999 :172)

1.1.2.2. Bornes de la procédure

Une procédure vise à décrire, pour une situation ou un événement donné, les tâches que les opérationnels doivent exécuter selon un certain ordre, une manière, avec des moyens et pour un résultat donné.

Pour BERGER et GUILLARD (2000 :103), une procédure n'est jamais mise en œuvre de façon spontanée. Aussi faut-il déterminer l'élément qui la déclenche.

Elle est bornée selon HENRY et DAVERAT (2001 : 64) par un événement initial c'est-à-dire un fait réel dont la venue a pour effet de déclencher l'exécution d'une ou plusieurs actions et en aval pour un ou plusieurs résultats.

1.1.3. Canevas type d'une procédure

Pour identifier quels sont les rôles qui doivent intervenir ainsi que les actions à réaliser, une procédure doit comprendre au minimum les paragraphes suivants :(BERGER&GUILLARD ; 2000 ; 103) :

- objet : but et justification de la procédure ;
- domaine d'application : où, quand, sur quoi l'objet de la procédure s'applique ;
- équipement : documents associés, éléments auxquels il est fait appel pour le processus décrit (matériels, modes opératoires, logiciel) ;
- référence : normes internes ou externes régissant la procédure ;
- définition : les termes spécifiques utilisés dans la procédure sont explicités afin de faciliter la compréhension et communauté de langage ;
- contenu : qui fait quoi et comment;
- annexes : joint à un document informatif.

Une procédure ne se conçoit qu'à travers un objectif à atteindre. Elle doit être écrite, simple et spécifique à l'entreprise et mise à jour régulièrement. Dès lors, elle est efficace lorsque le déclenchement de chaque opération est la suite logique de la fin de la précédente.

1.2 Le manuel de procédures

1.2.1. Définition

Le manuel de procédures se définit comme un document qui, sous forme de consignes claires et précises, contient l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise. Il constitue le résumé de son organisation, sa mémoire capitalisant les savoir faire individuels et collectifs et un bon guide pour les nouvelles recrues. Ce guide formalise la gestion d'une entité dans ses différents aspects, pour le pilotage de chacune de ses fonctions ; il indique qui fait quoi, ce qu'il doit faire, quand il doit le faire, comment il doit le faire, avec quels moyens et pour quels résultats.

1.2.2. Objectifs

L'existence d'un manuel de procédures dans une entreprise est le signe extérieur d'une gestion saine et efficace. Les principaux objectifs d'un manuel de procédures sont :

- assurance de la régularité des traitements des informations internes et externes de l'entreprise,

En effet, l'existence de procédures formalisées évite, pour les opérations de même nature, de subir des traitements différents suivant les agents ou même quelques fois pour un même agent ;

- amélioration de la productivité :

Dans une entreprise où les procédures sont formalisées, l'agent ne perd plus de temps inutile pour la recherche du type de traitement à effectuer ;

- augmentations de la fiabilité des informations produites :

La fiabilité des informations produites à des fins de gestion ou de décision dépend essentiellement du respect des procédures définies. Lorsque celles-ci n'existent pas, une marge d'erreur ou d'interprétation plus grande est constatée ;

- facilitation des opérations de contrôle :

Le manuel de procédures est un outil de travail indispensable au contrôleur interne ou externe. L'existence d'un manuel de procédures facilite des travaux de contrôle et constitue un élément de limitations des risques d'irrégularités ;

- facilitation de la formation des nouvelles recrues :

Dans une entreprise, aucune ressource humaine ne doit être indispensable. Tout agent doit à tout instant pouvoir être remplacé dans son poste. Ceci est très difficile dans un

environnement où chaque agent est le seul à définir le mode de traitement des opérations dont il a la charge. La formation d'un agent peut être longue et incomplète si elle se fait oralement, sans documents formels. Le manuel de procédures permet d'éviter de telles situations, et d'assurer la continuité de l'exploitation de l'entreprise.

1.2.3. Fonction du manuel

Le manuel de procédures est un document qui occupe une place très importante dans la gestion des entreprises petites et grandes. Il constitue :

- un outil de gestion : comme outil de gestion, il définit le schéma d'exécution des activités en codifiant les actes et les tâches de chaque intervenant. Il aide à la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens de l'entreprise (TCHRIFFO ; 1998 : 31)
- un outil de planification : le manuel de procédures fournit les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes sont surtout exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programme d'activités annuelles ;
- un outil de communication : le manuel favorise les conditions pour les actions en concert suivant les normes et les codes communs ;
- un outil de formation : le manuel constitue un outil de formation, notamment pour les nouvelles recrues ou promues tout pour les intérimaires, qui y trouvent la réponse des questions qu'elles se posent. Ce qui constitue un gain de temps énorme dans la réalisation efficace des objectifs de l'entreprise et la continuité dans l'application des procédures (THAI ; 1999 : 164).

Théoriquement, la formation des agents relève de leurs supérieurs hiérarchiques. Toutefois, on sait que, sous la pression du quotidien, ceux-ci n'accordent guère de temps à cette tâche. Ils n'ont d'ailleurs pas toujours les qualités requises, ni forcément le goût de la pédagogie. L'absence de manuels constitue un obstacle psychologique supplémentaire. Elle fournit même une excuse commode. Les responsables, se sentant handicapés, reportent indéfiniment la formation de leurs subordonnés. Quant aux intéressés, obligés de se débrouiller malgré tout, ils n'osent pas toujours interroger leurs supérieurs ; et

- un outil d'information : il est un outil d'information de gestion car il permet aux responsables de mieux analyser les informations et les résultats qui leur sont soumis

sous des formats standardisés. Le manuel de procédures doit être complet et cohérent dans un même ensemble.

1.2.4. Structure et présentation du manuel de procédure

La présentation d'un manuel de procédures doit répondre aux critères de fond et de forme, mais le support de diffusion doit être également défini.

1.2.4.1. Fond et forme

D'une manière générale l'accès facile à une information constitue une des conditions de réussite du système. Le contenu du manuel dépend des objectifs fixés. Il est important 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).

Pour des mises à jour futures, il convient d'utiliser des classeurs à feuillets amovibles. Chaque volume peut comporter à son tour, une structure en trois grandes parties : les généralités introductives, les fiches de procédures proprement dites, et enfin les annexes et tables complémentaires.

La première partie comprend le sommaire et l'introduction générale du manuel. Cette partie peut se retrouver en tête de chaque volume, avec éventuellement une partie commune à l'ensemble des volumes et une partie introductive plus spécifique. L'introduction permet de rappeler les objectifs qui ont conduit à la mise en place de l'outil et elle en explique la structure générale. Elle sert aussi à donner des indications pratiques pour la consultation et la recherche d'informations à l'intérieur du manuel.

La deuxième partie du manuel, la plus volumineuse, est le corps central. Elle regroupe toutes les fiches de procédures classées. Pour chaque procédure, prise individuellement, on retrouve une même structure logique: description synthétique de la procédure, le diagramme de flux et fiche descriptive des tâches. Le formalisme de ces principaux documents est décrit ci-après. Selon les besoins, on peut éventuellement y ajouter des fiches techniques (règles et modes opératoires détaillés), des exemples de supports (bordereaux, tableaux types, copies d'écrans informatiques, schémas d'écritures comptables,...).

La troisième partie du manuel peut fournir des documents annexes, tels que tables de données ou des illustrations complémentaires. Cette partie comprend surtout des listes de procédures. La structure de ces listes peut obéir à diverses logiques. Elles peuvent être présentées selon leur ordre de classement (sommaire) ou par ordre alphabétique (index). Dans ce dernier cas, une liste peut représenter des regroupements thématiques, par objet ou par processus.

On entend par objet, quelque chose qui existe physiquement dans l'entreprise, qui est importante pour son activité et qui est classable en individualités distinguables (par exemple: client, bons de commande, employés, véhicules, bâtiments,...). Nous verrons qu'il est aussi utile en fin de parcours de regrouper les procédures par processus. Cette liste par processus peut être complétée par des diagrammes d'enchaînement de processus. On peut enfin ajouter dans cette partie, un glossaire général définissant les termes techniques utilisés.

1.2.4.2. Support de présentation

1.2.4.2.1. Le diagramme de flux

Couramment appelé « flow-chart », le diagramme de flux fournit une vue globale de l'enchaînement d'une procédure. Ce type de diagramme présente une vue générale des principales phases du déroulement de la procédure. D'un seul coup d'oeil, on y trouve les acteurs concernés, le point de départ (l'événement déclenchant), les principales actions, les documents circulant et le résultat recherché. Il donne donc la structure de base et fournit une réponse rapide aux questions qui motivent la recherche d'une procédure: face à telle situation, qui fait quoi, où, et à quelle fin ?

1.2.4.2.2. La fiche de tâches :

La fiche de tâches est au centre du manuel. Elle donne une description narrative, relativement complète des circuits et des opérations à réaliser. Celles-ci sont présentées dans leur succession chronologique. La fiche donne une réponse explicite aux questions : qui fait quoi et comment ? . Le texte doit être compréhensible par une personne qui n'a pas connaissance de la procédure. Il doit surtout être rédigé en fonction de ceux qui sont chargés d'exécuter le travail.

Les fiches de tâches doivent permettre de trouver du premier coup d'œil les acteurs concernés. La fonction des intervenants doit être immédiatement visible. Quelles que soient les variantes de présentation envisageables, il est souhaitable de réserver une colonne spéciale pour la mention des acteurs concernés par la procédure.

La fiche permet également de comprendre l'enchaînement des travaux entre les différents intervenants, en spécifiant ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils transmettent. On peut y mettre en évidence les points de contrôle prévus au cours de la procédure.

Au-delà de la nécessaire normalisation des supports, les procédures forment un ensemble qui doit, avant tout, être adapté aux contraintes spécifiques de l'entreprise et aux besoins des utilisateurs. Les modes de présentation peuvent être relativement diversifiés.

Le choix des modèles de supports doit être fait avec les utilisateurs. On peut s'inspirer de la variété des modèles existants.

Lorsque les procédures sont déjà connues des utilisateurs, l'objectif consiste à rappeler les règles essentielles. Il suffit alors de disposer de fiches simplifiées.

1.2.4.2.3. Les plannings

Les outils de planification visent à ordonner les séquences d'opérations afin d'optimiser l'affectation des moyens disponibles. Ils se présentent sous des formes variées. La méthode de planification classique par histogrammes (planning dit de Gantt), visualise simplement le jalonnement des opérations et la répartition des ressources. Chaque étape est représentée par un segment horizontal proportionnel à sa durée de réalisation. Cette méthode a l'avantage de la simplicité en construction et en lecture.

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE INTERNE

Le manuel de procédures est un élément fondamental du contrôle interne puisqu'il ne s'agit pas seulement de décrire les processus de l'entreprise mais de s'assurer de contrôles et d'auto contrôles à tous les niveaux.

Dans un environnement caractérisé par la concurrence, le contrôle interne mis en place doit permettre d'évoluer plus vite et de prévenir tous les événements susceptibles d'influencer négativement l'entreprise dans sa production.

2.1. Généralités sur le contrôle interne

Le contrôle interne est un système d'organisation. Son champ d'application était autrefois limité au système d'organisation comptable et avait pour objectif d'éviter les fraudes et les erreurs involontaires. Son champ d'application est aujourd'hui étendu à l'ensemble des systèmes de l'entreprise et tend à se fondre dans le système qualité de l'entreprise (Manuel de gestion, volume 1, 2^{ème} édition, AUF, 2004) ; dans cette perspective, l'objectif du contrôle interne est toujours de disposer d'un système d'organisation comptable, qui évite les erreurs involontaires et les fraudes, mais qui doit tendre également vers l'amélioration des performances.

2.1.1. Définitions

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles comptables. Elles ont évolué au fil des ans, mais toutes comprennent le traitement comptable et la lutte contre la fraude et les erreurs involontaires. Voici quelques définitions données au contrôle interne :

- En 1948, Bertrand Fain et Victor Faure définissent le contrôle interne dans leur ouvrage, '*La révision comptable*', comme suit : « le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs et les fraudes ». Cette définition qui a fait date dans l'histoire de la vérification des comptabilités, limite le champ d'application du contrôle interne à la comptabilité et son rôle de prévention à la fraude.

- Une autre définition, donnée par l'ordre des experts-comptables en 1977, sera retenue dans le cadre de cette étude comme la définition la plus complète.

Cette définition est la suivante : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». Cette définition a l'avantage d'étendre le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise et ne limite pas son rôle à de seules mesures de vérification.

La sauvegarde du patrimoine passe par la mise en œuvre des procédures qui évitent les erreurs et les fraudes et l'amélioration des performances par la mise en place des procédures efficaces.

Les objectifs de l'entreprise au regard du contrôle interne sont classés en 3 catégories :

- opérationnels : efficacité de l'organisation et des processus destinés à assurer la réalisation des opérations et de la protection des actifs et respect des décisions et des orientations des organes décisionnaires.
- information financière : qualité des systèmes d'information et de reporting permettant d'assurer la fiabilité de l'information financière.
- conformité : respect par l'entreprise des lois et des règlements en vigueur.

On peut dire alors que l'objectif du contrôle interne est généralement présenté comme la recherche de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacités et de la sécurité. Il est à noter que le contrôle interne ne supprime jamais totalement les risques d'erreur, de fraude, d'insuffisance, d'incohérence, d'inefficacité, d'inconsistance, mais il permet de les prévenir, de les limiter autant qu'il est possible, de déceler leur réalisation, et donc d'intervenir.

2.1.2. Composantes du contrôle interne :

Il est possible de regrouper les éléments que constitue le contrôle interne de l'entreprise en grandes catégories résumées ci-après.

Les composantes du contrôle interne :

- le système d'organisation,
- le système de documentation et d'information,
- le système de preuves,
- les moyens matériels de protection,
- les ressources humaines,
- le système de supervision.

Chacune de ses catégories, décrites ci-après, est la composante d'un ensemble qu'il est difficile de dissocier. C'est la cohérence de cet ensemble qui fait la qualité du contrôle interne d'une entreprise. Si l'on privilégie l'une des catégories par rapports aux autres, un déséquilibre peut être créé qui ne peut que nuire à la fiabilité du tout, et notamment des informations enregistrées.

2.1.2.1. Système d'organisation

2.1.2.1.1. Définition des responsabilités

Les pouvoirs et les responsabilités des membres de la direction doivent être clairement définis par un organigramme faisant apparaître les différentes fonctions et le nom de leur responsable.

Cet organigramme doit être mis à jour à chaque changement d'affectation des responsabilités, particulièrement dans les grandes entreprises où les changements sont plus fréquents que dans les petites.

Cet organigramme doit également être diffusé dans l'entreprise de façon à ce que chacun en ait connaissance.

2.1.2.1.2. Séparation des tâches et des fonctions :

La séparation des tâches doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution. Il convient d'éviter qu'une même personne puisse commettre une erreur ou une irrégularité en ayant la possibilité de la dissimuler, ou sans qu'une autre ait la possibilité de la déceler.

La séparation des fonctions, si elle est inévitablement plus ou moins poussée selon la taille de l'entreprise, doit toujours s'efforcer de dissocier :

- l'opérationnel :

C'est-à-dire tous les services et l'activité nécessaires à l'exploitation.

Exemple : service commercial, achat, production, publicité,

- la protection ou la conservation :

C'est-à-dire tous les services qui détiennent les biens de l'entreprise et en assurent la protection physique.

Exemple : caissier, magasinier, entretien,...

- l'enregistrement :

Cette fonction, en enregistrant l'activité opérationnelle et en constatant l'inventaire du patrimoine et des ressources, constitue, à elle seule, l'un des éléments fondamentaux du contrôle dans une entreprise. Elle comprend :

- ❖ les comptabilités générale, auxiliaire et analytique,
 - ❖ la préparation des budgets,
 - ❖ la paie,
 - ❖ les statistiques,
 - ❖ la centralisation de toutes les informations qui contribuent aux prises de décisions ;
- le contrôle : Cette fonction, généralement exercée par un responsable de haut niveau, doit permettre la détection des anomalies significatives et le déclenchement des travaux de correction avant l'arrêté des comptes. Elle se retrouve tout le long des processus sous formes d'autocontrôles et de recoupements.

2.1.2.1.3. Description des fonctions

Cette description va au-delà de la simple définition des responsabilités. Il s'agit de préciser, à chaque niveau d'exécution :

- l'origine des informations à traiter,
- la façon de les traiter,
- la périodicité du traitement,
- les destinataires.

Il est souhaitable que ces descriptions soient écrites, de façon à éviter, autant que possible, les erreurs de compréhension, les déformations, ou toute déviation qui pourrait se produire par négligence ou au contraire par excès de zèle.

Cette description écrite facilite par ailleurs les changements ou remplacements de personnel (départ, mutation, maladie, vacances,...).

2.1.2.1.4. Système d'autorisations

Une procédure prévoyant la liste des personnes pouvant engager l'entreprise et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement doit être mise à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement des opérations. Ces personnes peuvent ainsi s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées.

Une procédure de double signature peut être réservée aux engagements importants. Par contre, pour les opérations courantes, cette procédure peut constituer un alourdissement inutile des tâches et entraîner une dilution des responsabilités.

2.1.2.2. Système de documentation et d'information

2.1.2.2.1. Les procédures écrites

Elles doivent préciser:

- les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations,
- les méthodes d'enregistrement,
- la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent,
- les contrôles qui permettront d'éviter les déviations dues à la négligence.

L'ensemble de ces procédures doit notamment à tout moment, permettre de remonter à l'origine d'une information ou, au contraire, de la retrouver dans les documents de synthèse. Une information vraie, mais non vérifiable, perd de sa crédibilité.

2.1.2.2. Les documents, supports de l'information

Sans documents servant de support à l'information il n'est pas possible à un système de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations. Les documents sont donc essentiels. Ils doivent :

- être imprimés selon un format qui facilite leur exploitation et leur classement,
- prévoir un emplacement pour la matérialisation des contrôles nécessaires à leur enregistrement (autorisations, comparaisons, vérifications, approbations,...),
- être à chaque fois que possible, pré numéroté pour permettre un suivi de leur utilisation et de leur enregistrement.

2.1.2.3. Les rapports financiers ou de gestion

Toutes les opérations traitées par l'entreprise sont enregistrées, mais pour permettre aux responsables de prendre les bonnes décisions aux bons moments et aux tiers d'être informés correctement, elles doivent être synthétisées régulièrement. S'il existe certaines normes en matière de rapports financiers ou de gestion, il appartient cependant à chaque entreprise de les compléter en fonction de ses propres besoins en matières de :

- situation financière,
- résultat des opérations,
- contrôle du crédit,
- niveaux de stocks et d'encours,
- coût de revient,

Pour être efficaces ces rapports doivent être :

- préparés rapidement et à date fixe,
- pertinents (adaptés aux besoins),
- utiles (trop d'information sont aussi nuisibles qu'une information insuffisante),
- objectifs (les règles doivent être connues des utilisateurs)
- vérifiables,
- simples, (une procédure trop lourde est souvent trop coûteuse par rapport à l'objectif poursuivi !)
- diffusés aux intéressés, dont la liste a été préétablie.

Ces rapports ne doivent pas être seulement rétrospectifs, mais également prospectifs (prévisions à court, moyen et long termes).

2.1.2.2.4. Le manuel des procédures

L'ensemble de ces procédures doit être regroupé dans un manuel afin d'en faciliter la conservation et la consultation par les personnes chargées de les appliquer ou d'en vérifier l'application. Ce manuel est par ailleurs, bien que de façon plus restrictive, exigé par l'art I du décret 83-1020 du 29 novembre 1983 qui prévoit :

« Un document décrivant les procédures et l'organisation comptables est établi par le commerçant dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles » cf article 16 du SYSCOA

2.1.2.3. Système de preuves

Un système de preuves est établi, en partie, par la répartition des fonctions qui assure un contrôle réciproque des tâches. Un aspect du contrôle réciproque consiste :

- à remplacer les employés pendant leur congé annuel ; il faut être conscient que des détournements peuvent être commis par des employés qui ne prennent pas de vacances ;
- ou à assurer une rotation régulière du personnel parmi les différents services ou à l'intérieur d'un même service ; tant il est vrai qu'une nouvelle gestion peut être révélatrice de manquements dans la précédente !

Exemple : une rotation régulière des acheteurs au sein du service achats limite les risques de collusion avec les fournisseurs.

Ce système de preuves doit permettre d'obtenir l'assurance que :

- seules les transactions régulières et appropriées sont autorisées, engagées, exécutées et enregistrées ;
- toutes les transactions répondant à ces critères sont prises en considération ;
- les erreurs d'autorisation, de lancement, d'exécution ou d'enregistrement sont détectées et corrigées dans les meilleurs délais.

On pourrait penser que ce dernier point est inclus dans les deux autres : toutefois, les premières procédures ne peuvent assurer une protection absolue (voir § 2.3). Une procédure permettant de détecter a posteriori les erreurs qui se sont produites doit donc toujours être mise en place.

Les éléments suivants font partie d'un système de preuves satisfaisant :

2.1.2.3.1. Organisation de la comptabilité :

La comptabilité doit être organisée de façon à fournir les preuves de la validité des enregistrements :

- comptes généraux pour toutes les catégories d'actifs ;
- comptes établis par une personne indépendante de la garde des actifs et à partir d'informations provenant d'une autre source ;
- contrôle physique et rapprochement régulier des comptes

2.1.2.3.2. Moyens informatiques

Le système de traitement et de production de l'information doit être conçu de façon rigoureuse : il convient de rappeler que, quelle que soit la fiabilité du matériel, l'ordinateur n'exécute jamais que ce pourquoi il a été prévu

2.1.2.3.3. Pré numérotation et contrôle des séquences

La pré-numérotation des documents, ou leur numérotation dès réception (pour les documents en provenance des tiers) est le meilleur moyen pour suivre leur utilisation et leur enregistrement.

Des contrôles (automatisés ou non) doivent permettre de détecter les ruptures de séquences.

2.1.2.3.4. Contrôle des totaux

L'addition de certaines données contenues dans les documents préalablement à leur enregistrement permet de vérifier a posteriori que tous ont été correctement traités.

2.1.2.3.5. Rapprochements

Le rapprochement entre deux chiffres obtenus de façon indépendante, ou entre un chiffre et sa source, ou avec des normes préétablies, est l'un des contrôles les plus efficaces pour détecter a posteriori les erreurs qui auraient pu se produire malgré les sécurités et les contrôles préalables au traitement :

- rapprochement balance auxiliaire/compte général résultant d'une centralisation,
- rapprochement réel/standard ou réel/budget,
- examen de la source des écritures au compte banque : seuls les journaux de recettes et de dépenses devraient être à l'origine des mouvements,
- rapprochements bancaires.

2.1.2.3.6. Documentation des contrôles

Sans la description complète et précise des opérations réalisées sur un document, les anomalies suivantes pourraient se produire :

- omission de contrôle prévu par la procédure ;
- duplication des contrôles et lourdeurs ;
- omission ou duplication d'enregistrement.

Par ailleurs, en cas d'anomalie découverte a posteriori, il devient impossible de savoir si elle est due à une absence de contrôle ou au mauvais fonctionnement d'un contrôle ; il est alors difficile de prendre les mesures permettant d'éviter ce type d'anomalie à l'avenir.

Tout contrôle ou traitement réalisé doit donc être signalé sur le document à l'aide de signatures, initiales, tampon etc.

2.1.2.3.7. Classement des documents

Un système de classement approprié doit être mis en place de façon à faciliter les recherches permettant de justifier les opérations. Il convient également de rappeler que l'entreprise est tenue de conserver la preuve de sa comptabilité pendant une durée fixée par la loi qui est actuellement de 10 ans.

Le classement est donc un élément important du contrôle interne : c'est la mémoire de l'entreprise.

2.1.2.4. Moyens matériels de protection

Murs, portes barrières, coffres, serrures, chambre forte, accès protégés par système de badges, constituent des moyens directs de protection contre le vol, la perte,...

Est directement visée, au travers de ces moyens, la protection des actifs tels que stocks, matériels, espèces. Il ne faut toutefois pas négliger les moyens permettant de restreindre l'accès :

- aux actifs incorporels (know-how, logiciels,...) ;
- aux documents permettant de générer certaines opérations (avoirs, chèques, traites,...) ;
- aux fichiers (informatiques ou non) ;
- aux salles informatiques.
- aux caisses et aux services comptables.

Outre leur impact direct sur les résultats de l'entreprise, les risques de pertes et de vols font perdre de leur fiabilité aux « inventaires permanents » qui peuvent ne pas correspondre à la réalité. En effet, ces pertes ne sont généralement détectées que lors des inventaires physiques

2.1.2.5. Les ressources humaines :

Sans un personnel qualifié (c'est-à-dire ayant la compétence et la formation correspondant aux tâches qui lui sont confiées) et consciencieux, tout système est voué à l'échec.

La fiabilité du contrôle interne est donc dépendante de la qualité des personnes qui le font fonctionner et des mesures prévues pour assurer cette qualité.

Ces mesures concernent:

- les procédures de recrutement,

Exemple : ne pas omettre de vérifier le casier judiciaire du caissier.

- les engagements sur l'honneur à l'embauche comme la charte d'éthique,
- la formation initiale et continue,

Exemple : formation aux procédures internes et aux évolutions de ces dernières.

- - la politique salariale,

Exemple : le caissier d'une banque, qui manipule des sommes considérables, doit avoir un salaire adapté à ses responsabilités et aux tentations auxquelles il est soumis.

- - le contrôle de l'activité.

2.1.2.6. Supervision

Aucun système ne peut s'auto-contrôler totalement. Il est donc nécessaire de mettre en place une procédure de supervision qui donne l'assurance que les contrôles mis en place :

- fonctionnent régulièrement et sans anomalies;
- sont adaptés aux besoins;
- ne nécessitent pas de modification.

La supervision est assurée par différents organes, selon la taille de l'entreprise :

- dans la plupart des entreprises, le premier niveau de supervision est assuré par les chefs de services,
- dans les grandes entreprises, les services de contrôle de gestion et d'audit interne sont chargés de s'assurer, pour les uns, que les objectifs définis par la direction sont atteints et, pour les autres, que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées ;
- dans la petite entreprise, la supervision est assurée par le chef d'entreprise lui-même.

2.2. Méthodologie d'appréciation du contrôle interne dans une mission d'audit comptable et financier

2.2.1. Définition et historique d'audit :

Audit vient du latin *audire* qui signifie écouter (*auditoire, auditorium,...*) ; le verbe anglais *to audit* est traduit par contrôler, vérifier, surveiller, inspecter.

Le besoin de vérifier les informations financières et comptables produites par les entreprises s'est fait sentir très tôt, impliquant un contrôle des comptes, une vérification des comptes : à l'origine, l'audit est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié. Depuis le milieu du XIX^e siècle ce contrôle est, dans les sociétés anonymes, confié par la loi française à un commissaire, devenu commissaire aux comptes en 1966.

Le mot *audit* a été popularisé en France à partir des années 1960 par les cabinets anglo-saxons d'audit, comme on appelait alors les célèbres Big Eight, devenus en 2002 à la suite des restructurations, les Big Four. La raison de leur succès, et de là du mot *audit*, est probablement due à leur compétence qui prenait appui sur des méthodes de travail alors inemployées en France.

L'activité principale de ces cabinets d'audit était à l'époque la vérification des comptes, elle s'est doublée, dès les années 1970 en France, de missions de conseils destinés à améliorer les performances.

De ces années 1960 date en France la mode du mot *audit* puis à partir de 1970, son emploi pour désigner aussi bien des missions de vérification des comptes que des missions de conseils.

Selon le groupe ATH l'audit se définit comme suite : « l'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité : cette opinion doit accroître la qualité de l'information ».

Aujourd'hui, d'autres types d'audit ont vu le jour en plus d'audit comptable et financier. Il s'agit d'audit opérationnel, d'audit de gestion, d'audit des achats, d'audit des projets, d'audit juridique, d'audit social (audit de la paie, des ressources humaines, des cotisations....), etc.

2.2.2. Objectif d'audit comptable et financier

L'objectif premier de l'audit comptable et financier est la certification des comptes de l'entreprise. Cette certification se traduit par l'émission d'une opinion motivée,

responsable et indépendante sur la sincérité et la régularité des comptes par référence à un critère de qualité.

L'opinion formulée par l'auditeur est une opinion responsable, car elle l'engage personnellement que ce soit sur le plan de la responsabilité civile ou, dans certains cas, sur celui de la responsabilité pénale. Elle est également indépendante tant à l'égard de l'émetteur de l'information qu'à l'égard des récepteurs.

L'expression d'une opinion implique toujours la référence à un critère de qualité connu et accepté de l'émetteur, des récepteurs et de l'auditeur de l'information. Les critères de qualité les plus fréquemment utilisés sont :

- la régularité : qui est la conformité à une règle qui peut être interne ou externe à l'entité émettrice de l'information (on parle aussi d'audit de conformité),
- la sincérité (ou fidélité) : avec laquelle les faits sont traduits dans l'information, conformément aux règles généralement admises. On prend ici conscience que même s'il s'agit d'une sincérité objective (celle des informations et non celle de l'émetteur de l'information), elle présente un caractère relatif puisqu'elle est appréciée par référence à un certain langage, à certaines règles,
- l'efficacité : il s'agit là d'un ensemble de critères qui sont eux-mêmes susceptibles de se combiner avec les critères de régularité et de sincérité. Ils sont généralement décomposés en trois éléments essentiels, parfois désignés sous l'expression « les 3 E ». Il s'agit de l'économie (dans l'acquisition des ressources humaines, matérielles mises en œuvre dans un projet) ; de l'efficience (rapport entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produits d'autre part) ; et de l'efficacité (mesure dans laquelle les objectifs visés et les effets recherchés ont été atteints).

2.2.3. Méthodologie d'appréciation du contrôle interne dans une mission d'audit comptable et financier

L'audit peut se résumer simplement comme étant une méthode de travail. Un audit permet de comparer ce qui existe avec ce qui est prévu. C'est une technique de travail précise, relativement contraignante mais aussi redoutablement efficace. Un auditeur est avant tout un spécialiste de cette méthode. Même s'il est compétent dans d'autres domaines, sa

caractéristique essentielle est sa connaissance approfondie de cette méthode. Ainsi l'appréciation du contrôle interne qui est l'une des phases les plus importantes de la réussite d'une mission d'audit suit une démarche méthodologique en cinq étapes.

2.2.3.1. Prise de connaissance du système

Cette étape est très importante pour l'auditeur dans la mesure où il acquiert une bonne compréhension du circuit de traitement de l'information, depuis son initiation jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels de l'entreprise. Pour la réalisation de cette phase, l'auditeur procède :

- aux interviews avec les responsables et les services,
- à l'analyse, s'il existe, du manuel de procédures et
- à la consultation des dossiers des auditeurs précédents, s'il n'y a aucun problème de confidentialité

2.2.3.2. Description du système

Après avoir acquis une bonne compréhension du système lors de la phase précédente, l'auditeur doit garder la trace de ces informations en faisant recours soit à la forme narrative, et soit au diagramme des flux (ou flow-chart).

Le diagramme de circuit de documents (graphique d'acheminement) est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de responsabilité et traitement sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Il existe des tables de symboles préétablies.

2.2.3.3. Vérification de l'existence du système

Cette phase permet de confirmer ce qui a été décrit dans la phase de description. L'auditeur procède à un sondage de certaines opérations et s'assure du respect de la procédure prévue par l'entreprise du début jusqu'à la fin.

2.2.3.4. Evaluation des risques dus à la conception du système

A ce stade, l'auditeur juge la pertinence des traitements et des vérifications mis en place par l'entreprise. Le but recherché ici est de s'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes. La technique utilisée par l'auditeur est le questionnaire du contrôle interne. Ces questions peuvent être fermées ou ouvertes. Les questions fermées sont répondues par oui ou non. Quant aux questions ouvertes, elles demandent plus d'efforts de description, de compréhension et de jugement.

2.2.3.5. Vérification du fonctionnement des procédures

Cette dernière étape permet de s'assurer que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées et qu'elles le sont en permanence. Pour cela, l'auditeur dispose de trois techniques :

- l'examen de l'évidence du contrôle par une inspection de documents : ces tests sont similaires aux tests d'existence décrits dans la phase 3. Ce test porte sur un grand nombre d'échantillons avec une exécution rapide pour donner l'assurance à l'auditeur que les procédures sont respectées en permanence.
- répétition des traitements et des vérifications par l'auditeur : Ces tests également tests de cheminement (walk through test) portent en général sur un nombre limité d'opérations car ils sont particulièrement longs. Cette répétition permet à l'auditeur de s'assurer que, aux traitements et vérifications matérialisés par des visas ou des documents, est lié un travail réel,
- l'observation : L'observation de l'exécution d'un contrôle permet à l'auditeur de mieux comprendre la façon dont le contrôle est réalisé et de vérifier son exécution correcte.

Après avoir présenté les différents aspects des procédures et contrôle interne ci-dessus, nous présenterons dans la deuxième partie de ce mémoire les techniques d'élaboration d'un manuel de procédures et son application sur le cycle comptable de la société Quality Services Sarl.

Conclusion de la première partie :

Le manuel de procédure, généralement considéré comme superflu par beaucoup de dirigeants est un outil indispensable en ce qu'il :

- situe clairement les responsabilités de l'exécution des tâches opérationnelles, administratives et comptables pour l'ensemble des services (établissement des documents, compilation des informations, transmission) ;
- trace le cadre strict des tâches à accomplir par chacun ;
- et assure une séparation des fonctions incompatibles.

En fonction de la taille de l'entreprise, le nombre de procédures ainsi que leur niveau de détail peuvent varier. Lors de la mise en place et de leur formalisation, les procédures doivent rester directement liées aux objectifs de la fonction et de l'organisation. Un accent particulier a été mis sur le contrôle interne qui constitue l'ossature du manuel de procédure. Un bon système du contrôle interne permet à l'auditeur un contrôle restreint lors d'une mission d'audit et donner une bonne image externe de l'entreprise. Par conséquent, toute entreprise, quels que soient sa taille et son domaine d'activité, doit être organisée rationnellement et ses procédures décrites et rassemblées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : LE MANUEL DE
PROCEDURES**

Cette deuxième partie sera consacrée aux étapes d'élaboration d'un manuel de procédures, sa conception sur le cycle comptable de Quality service qui sert de cadre pratique. Elle comprend deux chapitres. Le premier chapitre décrit la société Quality Service et les phases de conception d'un manuel et le deuxième chapitre expose la rédaction du manuel de procédures de Quality Services.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA SOCIETE QUALITY SERVICES SARL ET LES ETAPES D'ELABORATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

La deuxième partie de ce mémoire, comme énoncée dans l'introduction, sera consacrée à la mise en application des fondements théoriques décrits dans la première partie.

En effet, la société Quality Services va servir de cadre pratique à cette étude c'est-à-dire l'élaboration d'un manuel de procédures de son cycle comptable.

3.1. Présentation de la société QUALITY SERVICES (QS) :

La société QUALITY SERVICES est une société à responsabilité limitée de droit malien et créée le 24 décembre 2004 par Monsieur David PIERRON, après avoir servi pendant plusieurs années dans une société similaire dénommée SOMAFREC (Société Malienne de Froid, d'Electricité et de Construction) au poste du Directeur Technique. Monsieur PIERRON s'est associé à Mme Housn EDDINE MALIKA pour fonder cette société appelée QUALITY SERVICES SARL dont le domaine d'intervention fait l'objet d'une description détaillée ci-dessous.

3.1.1. Domaine d'activité

La société QUALITY SERVICES SARL (QS) intervient dans les domaines suivants :

- commerce général,
- import export, nettoyage domestique et industriel,
- désinsectisation, dératisation, entretien espace vert,
- entretien, réparation et construction;
- entretien et réparation dans les domaines de l'électricité, de la climatisation et de plomberie;
- location de véhicules et de matériel des travaux publics;
- bâtiments et travaux publics ;
- études et courtages pour toutes sociétés et autres personnes physiques ou morales;
- et toutes prestations de service technique et commercial se rapportant aux activités énumérées ci-dessus.

Pour le moment, les domaines exploités se limitent au commerce général et à l'entretien, réparation de l'électricité, de climatisation et de plomberie. Les autres sont sous-traités chaque fois que QUALITY SERVICES est adjudicataire d'un marché s'y rapportant. Elle occupe une place de choix parmi un grand nombre d'entreprises similaires grâce à la grande expérience du gérant, Monsieur PIERRON David.

3.1.2. Organisation de QUALITY SERVICES

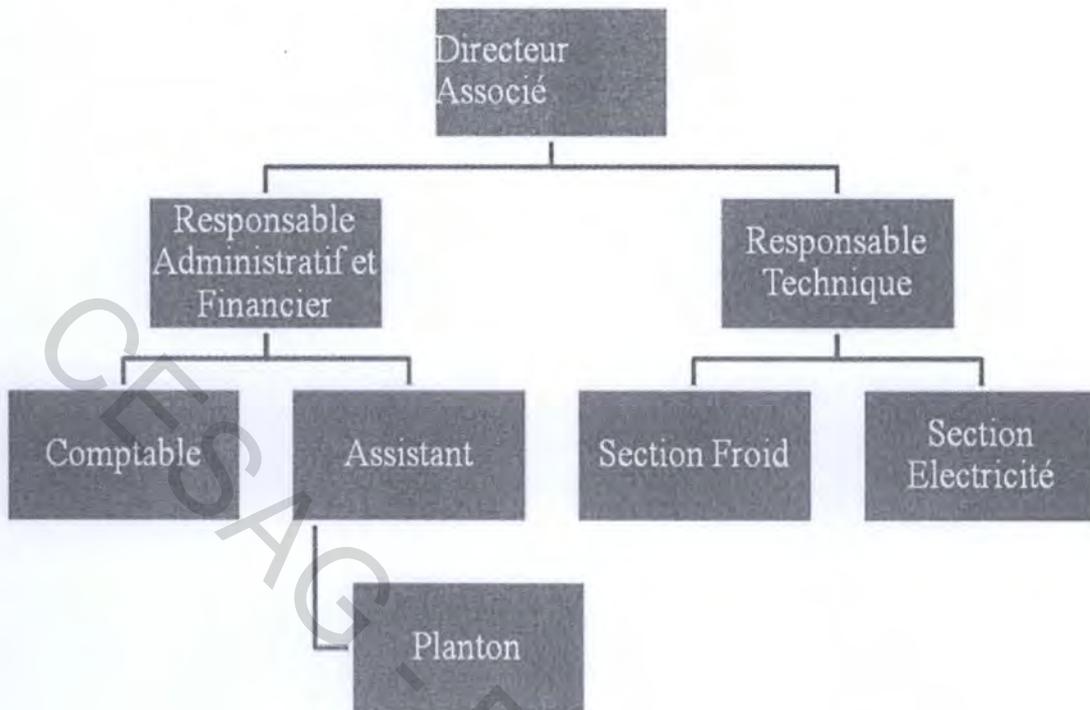
La société QS, comme toute autre entreprise, a besoin d'une bonne organisation pour mener ses activités de gestion. Cette organisation se caractérise essentiellement par une division de travail et un système de coordination.

De la division du travail, Fayol, Taylor comme Max Weber ont montré l'utilité : spécialisation des acteurs, dès lors de plus en plus performants ; capitalisation de l'expérience par des services spécialisés dans leur domaine de compétences, etc.

Quant à la coordination, elle constitue l'indispensable corollaire de la division du travail, permettant à l'organisation de conserver un fonctionnement cohérent malgré sa différenciation en des services aux logiques nécessairement spécialisées et divergentes.

L'organigramme retrace la représentation structurelle et organisationnelle de la société Quality Services. Il se présente comme suit:

Figure 1 : Organigramme de Quality Services



Source : Enquête sur le terrain (nous-mêmes).

3.1.3. Les tâches et responsabilités:

Les tâches et responsabilités ci-dessous décrites se rapportent au fonctionnement de la société Quality Services depuis sa création.

Par conséquent, il n'est pas étonnant de voir un même acteur exercer des fonctions incompatibles. Les tâches et responsabilités sont les suivantes :

- ✓ le directeur :

Il est chargé de la supervision de toutes les activités de l'entreprise. A ce titre, il est la personne habilitée à engager la société QS auprès des partenaires. Il autorise le recrutement tout comme le licenciement. Toute dépense supérieure à 50 000 FCFA est effectuée sous ses ordres.

- ✓ le Responsable Administratif et Financier :

Rattaché directement au Directeur, il est chargé de la gestion administrative, financière et comptable de l'entreprise. A ce titre il assure la gestion du personnel, la gestion des

relations avec les fournisseurs, supervise le travail du comptable et de l'assistant et assure la direction lorsque le Directeur est empêché.

✓ le Responsable Technique

Il est chargé sous la responsabilité du Directeur, de l'exécution des contrats et marchés en électricité et froid dont QS est adjudicataire. Il rassemble et contrôle les bons de travail afin de les transmettre à l'assistant pour l'établissement de factures. Il a sous sa supervision plusieurs techniciens en froid, en électricité et en électromécanique. Il contrôle tout travail effectué par son équipe soit par téléphone auprès du client, soit il se rend sur le terrain pour des constats techniques.

✓ le comptable :

Sous la responsabilité du Responsable Administratif et Financier, le comptable effectue les travaux de saisie des pièces comptables ainsi que toute autre tâche confiée par ses supérieurs hiérarchiques. Il est chargé en plus de la tenue de la comptabilité, de tous les achats locaux car la société ne dispose pas encore d'un service d'approvisionnement. Il remplace l'assistant quand ce dernier est absent. A ce niveau, le comptable exerce des fonctions incompatibles car il gère la caisse à la place de l'assistant, fait des achats et saisit ces écritures en comptabilité.

✓ l'assistant :

Sous la responsabilité du Responsable Administratif et Financier, s'occupe de la gestion des courriers, de la facturation des travaux exécutés, de la caisse, du standard. Il aide aussi le responsable technique dans la gestion des contrats, du rapport mensuel et du niveau d'avancement des travaux en cours. L'assistant s'occupe également des recouvrements des créances auprès des clients. Il ya à ce niveau des fonctions incompatibles (facturation et recouvrement), par conséquent un risque important de détournement.

✓ le planton :

Il est chargé des commissions du bureau, de la propreté, de l'envoi des factures, bons de commande et courriers et de la gestion de la boîte postale. Il est sous la supervision de l'assistant.

Après avoir décrit les tâches et les responsabilités des différents intervenants, nous allons proposer un manuel de procédures comptables qui est indispensable pour la maîtrise des risques et l'organisation rationnelle du travail.

3.2. Etapes d'élaboration d'un manuel de procédures

L'élaboration d'un nouveau manuel, passe forcément, au début, par une étape de projet ; ne serait ce que pour mieux en garantir la cohérence finale. Le processus de rédaction d'un manuel comprend 6 étapes :

3.2.1. Etablissement d'une liste initiale

La première chose à faire consiste logiquement à établir une liste de procédures. Celui-ci peut être dressé par l'équipe chargée du projet. Cette liste initiale est nécessairement provisoire et approximative. Elle évoluera à plusieurs reprises au fil des travaux.

Il faut donc établir cette liste initiale de procédures, en se faisant notamment aider par chaque département. On constate presque toujours qu'elle tend à s'allonger sensiblement au fur et à mesure du travail de rédaction. Certains services, comprenant progressivement l'objectif recherché et l'apport possible des manuels, découvrent alors des pans entiers d'activités qui avaient été oubliés. Au cours de l'analyse, certains rédacteurs sont également conduits à scinder certaines procédures en plusieurs cas indépendants. Inversement, des procédures qui avaient été distinguées au départ, sont parfois fondues en cours de route sous un seul intitulé. Pour mener à bien ce premier inventaire, il faut partir d'un tour d'horizon assez large. Sans se focaliser sur l'idée d'un « bon » découpage ou d'un « bon » ordre, il faut faire le tour des missions, des événements et des objectifs qui se présentent à l'intérieur de chaque unité.

Après cette revue d'ensemble, il faut effectuer un tri entre les « procédures » ainsi trouvées. On peut alors hiérarchiser cette liste selon un ordre décroissant : missions, processus, procédures, tâches ou opérations. Cette hiérarchisation s'accompagne simultanément d'un classement en sous-ensembles : les opérations faisant partie d'une même procédure, les procédures incluses dans un même processus, etc. Puis, dans la mesure du possible, on procède à une première attribution des procédures répertoriées,

selon qu'elles concernent toute une direction, un service ou encore certains postes de travail.

3.2.2. Définition d'un code de classement

La première liste ainsi constituée, permet d'effectuer un classement des futures procédures en sous-ensembles, par familles, par directions ou services, par types d'activités, etc. Ce regroupement est notamment utile pour choisir un système de numérotation, la codification, qui servira au classement des fiches dans les manuels. La codification des fiches de procédures consiste à définir un numéro de classement qui facilite ensuite le stockage et la recherche des fiches de procédures. D'une manière générale, il s'agit de croiser les codes thématiques et numériques.

La codification par thèmes dépend du mode de classement retenu pour les procédures (par direction ou service, par fonction, par nature, etc). Le code de classement est une combinaison alphanumérique. Les possibilités de codification sont infinies.

Le code résulte pratiquement de la superposition :

- d'une classification par thème (alphabétique),
- d'un classement séquentiel (numérique).

La codification est complétée par une pagination. En fait, elle vise précisément à se substituer au principe d'une pagination classique et globale qui n'est pas compatible avec les contraintes d'évolution des manuels, impliquant des mises à jour partielles permanentes. Il est donc préférable de paginer individuellement chaque fiche de procédure, de manière indépendante.

3.2.3. Préparation des dossiers de procédures

Une fois l'inventaire initial dressé et la règle de codification définie, il est alors possible de répartir les procédures à formaliser entre les différents rédacteurs.

En pratique, il s'agit d'un classeur ou d'une chemise dans lesquels toutes les pièces d'enquête seront rassemblées.

La chemise procédure comporte l'identification de la procédure : nom, numéro, fréquence, événement 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.

Une fois la chemise préparée, le rédacteur prend ses premiers rendez-vous. Les noms, téléphones et dates de rendez-vous constituent la première pièce versée au dossier d'enquête.

3.2.4. Etablissement d'une description globale

Pour chaque procédure qui est de son ressort, le rédacteur prend rendez-vous avec un interlocuteur principal, susceptible de lui fournir une vue d'ensemble. Il s'agit en général d'un responsable de département ou d'un chef de service qui possède une vision complète de la procédure. Cet entretien préalable permet en particulier de contrôler l'identification de la procédure concernée. Il peut d'ailleurs en résulter une première modification de la liste initiale.

3.2.5. Réalisation des interviews et la rédaction

3.2.5.1. Réalisations des interviews

Au cours de cette étape, il s'agit de contrôler l'existence d'une procédure donnée et ses éléments d'identification, de rechercher l'ensemble des acteurs concernés, qu'il faudra éventuellement interviewer, et de découvrir les grandes lignes de son déroulement.

La vue d'ensemble s'obtient au cours d'un premier entretien avec un responsable de service, parmi ceux qui sont principalement concernés par la procédure. On sait que l'identité de cette dernière découle essentiellement de la définition de ses deux bornes. Cela suppose donc la détermination simultanée du point de départ (l'événement déclenchant) et du point d'arrivée (le résultat). Il convient d'en préciser également les principaux exécutants et le lieu d'application. Ces éléments sont reportés sur la couverture de la chemise procédure.

S'agissant d'une prise de connaissance préalable, l'interview est conduite de manière relativement non directive. Après ce premier entretien, le rédacteur dresse le diagramme de flux de la procédure. Des modifications et corrections pourront intervenir ensuite. A ce stade, le rédacteur est supposé avoir une vue complète sur les différentes tâches et sur les enchaînements qui composent la procédure.

Cet entretien préalable permet de :

- contrôler les identifiants de la procédure (bornes, acteurs, lieu).
- dessiner un premier diagramme du circuit de procédure.

Etablir la liste des personnes à interviewer

Le rédacteur procède alors à l'interview des opérateurs concernés par la mise en application pratique de la procédure. Il s'agit de reconstituer l'ensemble des tâches et des opérations qui la composent. Les informations recueillies doivent être assez précises pour être retranscrites de manière non ambiguë.

On choisira de rencontrer un nombre limité mais suffisamment représentatif d'opérateurs. Tout en veillant à ne pas perturber le service, on cherchera à obtenir des entretiens individuels. Un interlocuteur s'exprime souvent plus librement en tête à tête. Toutefois, une interview collective peut présenter divers avantages. Elle permet aux uns de corriger ou de compléter les assertions des autres, ou encore de faire apparaître des cas singuliers. Parfois, elle est l'occasion de clarifier des points litigieux.

Avant l'entretien, l'enquêteur prépare un plan sommaire avec les principales questions à poser en partant des informations déjà collectées.

L'interviewer commence par rappeler l'objectif de l'entretien et par en expliquer le déroulement. Il doit rassurer son interlocuteur sur le fait que les projets de fiches lui seront soumis après les interviews, pour qu'il puisse les lire et les corriger.

L'entretien comprend successivement des questions ouvertes permettant de découvrir le sujet et des questions fermées pour obtenir certaines précisions. En fin d'entretien, il s'assure, de façon synthétique, qu'il maîtrise la succession logique des tâches, et enfin, qu'il possède un exemplaire de chacun des supports écrits (bordereaux, extraits de fichiers, impressions d'écrans, etc).

Les questions qui suivent ne sauraient être limitatives. Elles dépendent du type de procédures concernées et surtout des éléments connus de l'enquêteur à partir de l'entretien préalable. Elles sont proposées à titre d'exemple :

- Quel est le point de départ de la procédure et quelles sont les variantes ?
- A quel moment de l'année, du mois, de la semaine, de la journée ?
- Quelle en est la fréquence ?
- Quel est le résultat visé ?
- Qui sont les destinataires ?
- Qui sont les principaux acteurs ?
- Où sont-ils placés ?
- Quels sont les matériels utilisés ?
- En quoi consiste votre travail dans ce cas ?
- Pouvez-vous décrire vos principales tâches au cours de la procédure ?
- Quel est le mode opératoire ?
- De quelle documentation disposez-vous ?
- D'où viennent les informations ?
- Quand sont-elles disponibles ?
- Quels sont les cas les plus fréquents et comment les résoudre ?
- Quels en sont les aspects les plus importants et les plus difficiles ?
- Quels sont les écarts éventuels entre la théorie et la pratique ?
- Quelles sont les quantités traitées ?
- Quels sont les contrôles prévus ?

L'enquêteur veillera à instaurer dès le début de l'entretien, un climat relationnel d'écoute par sa façon de se montrer ouvert, intéressé et respectueux. L'important est d'amener son interlocuteur à décrire de manière concrète la façon dont il procède, en restant le plus près possible de la réalité. Si le temps le permet, il ne faut pas craindre une certaine redondance des questions: elle fait souvent ressortir des nouveaux aspects qui ont été malencontreusement occultés.

Il faut s'en tenir aux faits, en se méfiant des discours improvisés par des opérations accidentels, ainsi d'ailleurs que par des propos de supérieurs hiérarchiques sur ce qui « devrait se faire ». C'est la réalité qu'il faut observer et décrire.

On peut demander aux acteurs ce qui leur paraît important et ce qui l'est moins. On doit encore s'enquérir des dysfonctionnements usuels et des stratégies de replis envisageables, chercher à mettre en évidence les boucles de contrôle implicites, se faire indiquer les règles qui ont un caractère légal, se faire préciser les données qui évoluent en cours de procédures et celles qui ne varient pas. On préférera systématiquement les faits aux impressions plus ou moins subjectives. Toutefois, il ne faut pas hésiter à interroger l'opérateur sur ses préférences: même en ayant beaucoup d'imagination, il n'est jamais possible de se mettre à sa place. Pour certaines opérations sensibles ou complexes, on a intérêt à procéder à une simulation en reconstituant la séquence.

Enfin, l'interviewer ne doit pas perdre de vue qu'il doit prendre des notes détaillées et précises. Les notes d'entretien sont relues et annotées, voire reprises au propre, le plus tôt possible après l'entretien, tant que son contenu est encore frais dans la mémoire.

L'interview doit :

- se dérouler dans un climat d'écoute : préparation préalable de l'entrevue, attitude ouverte de l'enquêteur, prises de notes détaillées et précises ;
- suivre un plan ordonné : rappel des objectifs, questions générales et détaillées, reformulation de compréhension, synthèse et vérification ;
- répondre à des questions concrètes : Dans la pratique,
 - o Qui fait quoi ? Comment ?
 - o Quels détails ?
 - o Avec quels supports ?

Après cette interview, une analyse de la procédure précède sa rédaction. Il peut s'avérer utile de hiérarchiser les différentes actions : de même que l'on est parti initialement des missions et des processus pour les décomposer en procédures, on peut aussi, à l'intérieur d'une procédure, classer les tâches, les opérations ou encore les gestes. Chaque action doit pouvoir être attribuée à un acteur déterminé au niveau d'une direction, d'un service ou d'un poste de travail. L'analyse permet de dérouler les enchaînements et de situer l'importance relative aux tâches. Généralement, on doit obtenir des séquences linéaires : les opérations sont déclenchées les unes derrière les autres.

L'analyse d'une procédure peut comprendre l'évaluation de son importance relative, en partant notamment des éléments quantifiés obtenus lors des interviews. On peut également estimer la charge de travail qu'elle représente.

Il faut souligner que le rédacteur d'une procédure ne doit apporter aucune modification à l'existant, ni prendre aucune mesure d'organisation. L'analyse détaillée du processus et de la charge de travail doit simplement l'aider à clarifier les informations reçues et à les restituer. La mise en forme de ces informations permettra ultérieurement aux intéressés de prendre des mesures d'organisation.

3.2.5.2. La rédaction

La retranscription constitue une des principales difficultés d'élaboration d'une procédure. Pour bien la décrire, il est primordial que le rédacteur l'ait bien comprise. L'analyse préalable doit avoir été faite avec minutie. Le travail de rédaction demande un mouvement de va-et-vient allant régulièrement du général au particulier. On dresse donc d'abord une description générale qui constitue l'ébauche de la fiche synthétique et du diagramme de flux. En repartant du but recherché par la procédure, on repasse chaque étape, dans l'ordre chronologique, en montrant comment le résultat final est atteint. La fiche de tâche est ainsi progressivement rédigée. Rappelons que la formulation doit impérativement se faire dans un langage accessible aux utilisateurs. Au fur et à mesure de la rédaction, on est amené à découvrir des difficultés de vocabulaire : faut-il dire ceci ou bien cela. Il est donc souvent intéressant de constituer un lexique, réellement indispensable dès qu'il faut garantir une homogénéité de vocabulaire entre les rédacteurs. Enfin, il faut bien faire un choix quant au niveau de détail rédactionnel.

Ce choix est d'autant plus difficile que son amplitude est presque infinie. Une procédure peut être résumée en quelques lignes, visant à la placer au sein d'un processus. Au contraire, chaque tâche, voire chaque geste peut être individuellement décrit avec précision. Cette question est d'autant plus importante qu'elle touche à la part d'autonomie que l'on accepte (ou que l'on souhaite) donner aux acteurs. Elle a un lien direct avec le succès ou l'échec des futurs manuels.

3.2.6. La validation

Avant toute diffusion officielle dans l'entreprise, chaque procédure doit subir plusieurs phases de certification et de contrôle.

On distingue principalement deux grandes étapes de validation. La première se situe au niveau des rédacteurs. Elle vise principalement à faire approuver les restitutions écrites par les opérateurs concernés. La seconde 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 des procédures. C'est seulement après cette seconde étape d'approbation que les procédures sont réputées diffusables.

La validation a deux niveaux :

- initiale, au sein de l'unité concernée, contrôle de fidélité et de réalité
- globale, au niveau du projet « procédures » : Sondage de conformité des écrits, pointage de la cohérence d'ensemble, approbation des méthodes.

La première étape de vérification a lieu au niveau de l'unité utilisatrice. Le plus souvent, le rédacteur appartient lui-même à cette unité. L'objectif de cette première phase est de contrôler que la fiche procédure est conforme à la réalité. Elle consiste à s'assurer, pour chaque fiche de procédure à bien retranscrire toutes les tâches, les liens qui existent entre elles, les acteurs concernés, les délais, en y joignant les copies de supports utilisés. La question qui se pose à ce niveau est assez brutale : « s'il faut respecter la procédure, est-il facile de faire ce qui y est dit ? ». Cette vérification peut elle-même se dérouler en deux temps. Tout d'abord, les projets de fiches sont diffusés, pour commentaires et corrections, auprès des personnes interviewées lors de l'enquête. Puis, après la prise en compte des observations reçues, les fiches sont approuvées au niveau du responsable du service. Il peut s'avérer intéressant de profiter de cette période de validation, pour corriger certaines

dérives, débattre d'éventuelles améliorations ou clarifier l'application des règles en vigueur. Dans ce cas, cette phase peut être l'occasion de réunir l'ensemble des intéressés. Cette démarche a le mérite d'impliquer largement le personnel. Elle ne peut que renforcer le poids ultérieur des procédures et faciliter leur mise en œuvre. Il est possible à ce niveau d'introduire, à la demande des utilisateurs, des améliorations par rapport à l'existant. Toutefois, dans un premier temps ces modifications doivent rester d'ordre secondaire. Il faut éviter, à ce stade, de vouloir tout reconstruire, en risquant de soulever de nombreux problèmes extérieurs à l'unité concernée.

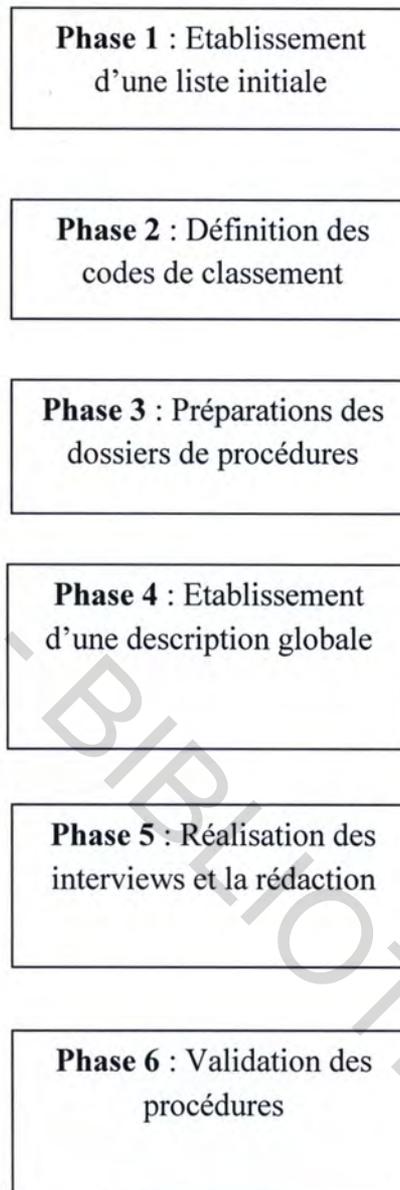
La seconde étape de validation se situe à un échelon plus général. Elle vaut alors approbation des méthodes de travail, au niveau de l'entreprise et de sa direction. Elle comporte elle même trois plans : un contrôle de conformité sur le terrain, une mise en forme globale du système et enfin, une relecture générale pour approbation. Sur le premier plan, on procède à un niveau de contrôle de conformité de l'écrit par rapport à l'existant. Ce contrôle s'effectue alors sous forme de sondages aléatoires. En cas de divergence, une enquête approfondie permet d'expliquer le défaut de conformité et éventuellement d'apporter une correction sur la fiche. Le second plan porte sur la centralisation des procédures, en vue de la constitution des manuels. Elle est l'occasion d'effectuer un contrôle de cohérence globale. Cette mise à plat permet d'éviter des doublons ou des incohérences entre services.

En troisième lieu, il s'agit d'une relecture générale des procédures au niveau des services de méthodes (s'il existe dans l'entreprise) ou d'un service similaire, afin de procéder à leur révision.

De nouvelles améliorations pourront être proposées à l'issue de ces différents contrôles. Tout changement ne pourra cependant être entériné qu'avec la participation des intéressés.

Le schéma ci-dessous permettra de faire la synthèse des étapes d'élaboration du manuel de procédures décrites ci-dessus :

Figure 2 : Schéma des étapes d'élaboration d'un manuel de procédures



CHAPITRE 4 : ELABORATION DU MANUEL DE PROCEDURE DU CYCLE COMPTABLE DE LA SOCIETE QUALITY SERVICES SARL

L'élaboration du manuel de procédures dans une entreprise peut permettre aux dirigeants d'atteindre leurs objectifs d'organisation. En effet, c'est dans le manuel de procédures que sont définies les principales missions des collaborateurs qui ne peuvent ainsi s'abriter derrière l'absence de précision des tâches et de clarification des responsabilités. Ce qui constitue d'ores et déjà un progrès. Il reste en cela, un précieux outil pour la performance d'une entreprise.

On constate amèrement que la plupart de nos entreprises ne sont pas préparées à relever ce genre de défis parce que les responsables négligent l'élaboration et l'application de tels outils de gestion.

De surcroît, une entreprise disposant d'un manuel de procédures fonctionnel, sera dotée de balises de contrôles et de vérifications qui la protègent contre les manœuvres frauduleuses dont sont victimes en général la plupart des sociétés et en particulier les sociétés maliennes. Les balises de vérification sont utilisées par les contrôleurs internes ou externes pour surveiller davantage les activités.

Enfin un manuel de procédures donne l'opportunité aux responsables de disposer d'un outil de pilotage de leurs activités et de gestion par objectifs et d'un système d'information permettant de mesurer les performances et de satisfaire les attentes de nombreux partenaires de l'entité. Comme tout document, le manuel de procédures doit être adapté à l'entreprise et être compris par elle.

Ce manuel concerne le cycle comptable de la société Quality services (QS).

La comptabilité est sans aucun doute la plus ancienne, la plus universelle des disciplines économiques. Toute civilisation pratiquant le commerce s'est vue dans l'obligation de concevoir un système comptable permettant à chaque agent de connaître sa position vis-à-vis de ses partenaires et de rendre compte. Toute entreprise moderne se doit de donner une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de son résultat.

Aujourd'hui la comptabilité est confrontée à de nouveaux enjeux tels que l'internationalisation de l'économie, l'instabilité de l'environnement économique et

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

l'informatique. Pour faire face à ces nouveaux enjeux et tout en précisant qu'il s'agit d'une PME, nous allons proposer un manuel de procédures comptables permettant de véhiculer un esprit de transparence, de rigueur et de précision. La comptabilité est une fonction très importante dans l'entreprise car elle est en aval de toutes les transactions et concerne tous les cycles de l'entreprise. Son rôle est de fournir des informations quantifiées sur l'activité de l'entreprise et sa situation financière. Les chiffres comptables sont indispensables à la gestion de l'entreprise et sont également utilisés par les partenaires externes pour différentes raisons.

Nous procéderons à l'élaboration du manuel selon le plan ci-dessous décrit :

1. Principes comptables
2. Organisation comptable de QS
3. Documents comptables
4. Gestion de la caisse
5. Rapprochement bancaire
6. Gestion des immobilisations
7. Gestion budgétaire
8. Arrêté mensuel
9. Clôture annuelle et élaboration des états financiers

4.1. Principes comptables (MP1)

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 1
Dernière mise à jour	PROCEDURE	PRINCIPES COMPTABLES	MP 1
			PAGE 1

Le SYSCOA énonce neuf principes comptables qui s'imposent dans la tenue de toute comptabilité.

La comptabilité doit être tenue conformément aux 9 principes et normes du système comptable Ouest Africain (SYSCOA).

4.1.1. La prudence

La prudence concourt à la recherche de l'image fidèle. Elle suppose la correcte évaluation des amortissements, provisions, stocks, charges à payer ou payées d'avance, subventions à recevoir. Ce principe permet d'éviter de transférer sur l'avenir des risques actuels

4.1.2. La continuité de l'exploitation

Les états financiers de QS sont élaborés en supposant qu'elle poursuive ses activités, sans prévision d'arrêt ou de réduction. Les prévisions pluriannuelles, l'étalement de certaines dépenses, la présentation du bilan avec les valeurs brutes, les amortissements et les provisions sont gouvernés par ce principe.

4.1.3. La permanence des méthodes comptables :

Les méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers doivent être constantes d'un exercice à un autre. Cette constance permet d'assurer la cohérence des informations comptables dans le temps. Ce principe permet des changements motivés par la recherche d'une meilleure image du patrimoine.

4.1.4. Le coût historique :

Le principe consiste à conserver dans les comptes de QS et donc au bilan, les coûts réellement supportés lors de l'acquisition des biens, ou les engagements réellement donnés

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 1
Dernière mise à jour	PROCEDURE	PRINCIPES	MP 1
		COMPTABLES	PAGE 2

(dettes) ou reçus (créances). Ces derniers sont comptabilisés à leur Coût d'acquisition lors de leur date d'entrée dans le patrimoine des structures de gestion.

4.1.5. L'intangibilité du bilan :

Le bilan d'ouverture de l'exercice N doit correspondre au bilan de clôture de N-1.

4.1.6. La spécialisation des exercices :

Le résultat de l'exercice N est indépendant de celui de l'exercice N+ 1.

Ce principe signifie que la vie de QS est découpée en exercices à l'issue desquels sont publiés les états financiers annuels. Il faut donc rattacher à chaque exercice tous les produits et charges le concernant et ceux-là seulement.

4.1.7. La transparence :

Le principe implique la clarté, la régularité objective des documents comptables et des états financiers. Il suppose, en particulier, la non compensation entre créances et dettes, entre produits et charges afin de rendre l'information la plus loyale possible.

4.1.8. L'importance significative :

En vertu de ce principe, tous les éléments susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de QS, doivent leur être communiqués.

En définitive, l'application de ce principe débouche selon le cas sur un allègement ou un alourdissement de l'information comptable.

4.1.9. La prééminence de la réalité sur l'apparence :

Ce principe d'origine anglo-saxon conduit à donner, dans les états financiers, la priorité à la réalité économique sur la forme ou l'apparence juridique. Il fait l'objet d'application cinq (5) cas observés ci- après :

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 1
Dernière mise à jour	PROCEDURE	PRINCIPES	MP 1
		COMPTABLES	PAGE 3

- les biens pris en crédit-bail inscrits à l'actif du bilan de l'utilisateur (ou preneur)
- les biens pris en concession inscrits également à l'actif du bilan du concessionnaire,
- les biens cédés avec clause de réserve de propriété inscrits à l'actif du bilan (comme si QS était propriétaire),
- les frais relatifs à l'emploi de personnel intérimaire virés en fin d'exercice du compte 63 services extérieurs (6 371 et 6 372) au compte 66 charges de personnel (667)
- le maintien des effets escomptés non échus dans les comptes d'effets à recevoir.

Le respect strict de ces principes donne une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des activités engagées dans la gestion de l'entreprise.

L'ensemble des acteurs impliqués dans la collecte, le traitement et la transmission des informations comptables doivent poursuivre les deux objectifs suivants :

- la sincérité : Les comptes de QS doivent refléter la réalité du fonctionnement et la situation financière de QS,
- la régularité : La régularité des comptes s'appréciera en fonction des normes comptables, des lois et règlements, des conventions et des contrats.

4.2. Organisation comptable

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 2
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ORGANISATION	MP 2
		COMPTABLE	PAGE 1

4.2.1. Procédures comptables :

L'élaboration des procédures comptables et financières est fondée sur le respect des normes et documents comptables.

Le système comptable est constitué par un ensemble de modules appuyé par le programme informatique qui prend en compte la comptabilité générale.

Les procédures mises en place dans ce manuel permettent de satisfaire aux obligations de la comptabilité de type privé à savoir :

- l'enregistrement des créances et dettes,
- la comptabilisation à partie double,
- le respect des principes comptables internationaux.
- Ce système contiendra :
 - les documents de transaction,
 - l'organisation comptable,
 - le contrôle préliminaire de cohérence et de sincérité,
 - les schémas d'écritures,
 - les délais d'enregistrement,
 - les règles d'archivage devant permettre d'accéder aux pièces comptables à partir des séquences de comptabilisation et vice versa.
 - les supports permettant la consolidation des données financières.

Le système comptable mis en place par QS est constitué comme suit:

4.2.2. Compte de Trésorerie :

Un journal quotidien des opérations de trésorerie doit être tenu. Ce journal retrace toutes les opérations par compte de trésorerie.

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 2
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ORGANISATION	MP 2
		COMPTABLE	PAGE 2

Il est visé par le Directeur et le Responsable Administratif et Financier à chaque fin de mois.

4.2.3. Pièces Justificatives

Le comptable doit être d'une grande rigueur. Il y va de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise car, non seulement les informations ont un usage interne (fondements de certaines décisions), mais aussi la compatibilité a des rôles juridiques (contrôle des commissaires aux comptes) et fiscaux (celui des inspecteurs des impôts). Le recours à des pièces justificatives est un moyen important pour justifier la réalité des opérations. La pièce justificative présente quelques caractéristiques :

- elle doit exister : A chaque enregistrement doit correspondre une pièce,
- être unique,
- être conforme aux procédures : le comptable doit se poser un certain nombre de questions avant l'enregistrement d'une pièce comptable. Est-ce le bon exemplaire ? Est-ce l'original ? Est-il visé par le responsable ?,
- être authentique : preuve des faits réels en accord avec l'objet de l'entreprise.

4.2.3.1. Recettes

Toute recette doit faire l'objet d'une pièce justificative originale (facture) et d'une pièce recette. Ces recettes doivent être enregistrées dès qu'elles sont certaines, c'est-à-dire l'échange de consentement et du transfert de propriété pour les ventes et lors de la réalisation des services pour les prestations.

4.2.3.2. Dépenses

Les dépenses doivent faire l'objet d'une pièce justificative originale. La pièce est constituée par la facture du fournisseur et doit comporter :

- le nom et l'adresse du fournisseur,

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

- la date de l'opération,
- la nature précise des biens vendus ou prestations effectuées,

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 2
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ORGANISATION	MP 2
		COMPTABLE	PAGE 3

- le montant unitaire et la quantité,
- le prix total avec indication éventuelle des taxes,
- la signature du fournisseur ou prestataire.

Pour les règlements inférieurs à cent mille (100 000) FCFA, il est admis un ticket de caisse ou un bon de caisse établi par le Responsable Administratif et Financier. Une liste nominative est établie pour les règlements de salaires ou indemnités. En cas de règlement en espèces, cette liste est émargée pour acquit par les bénéficiaires. Quant au règlement des montants supérieurs ou égaux à 100 000 (cent mille) francs CFA, les bénéficiaires déchargent sur les copies de chèques reçus et sur la liste établie à cet effet en y mentionnant les références (numéro du chèque, date de réception et le montant)

L'original du contrat pour les dépenses d'entretien est joint à la première facture.

Pour les frais de mission de QS, est joint un état détaillé expliquant :

- l'objet de la mission,
- le nom du bénéficiaire,
- les dates de départ et de retour,
- le détail du calcul des frais.

En cas de règlement en espèces cet état est émargé par les bénéficiaires.

Pour les règlements par chèque, en plus d'émargement de l'état, les bénéficiaires déchargent aussi sur la copie du chèque reçu.

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 2
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ORGANISATION	MP 2
		COMPTABLE	PAGE 4

4.2.3.3. Prise en charge des pièces justificatives

Il doit être mentionné sur chaque pièce :

- le numéro de compte de recette ou de dépense,
- la date de paiement ou de réception effective des fonds,
- la signature du Directeur et celle du Responsable administratif et financier,
- le numéro d'ordre de la pièce dans le compte de recette ou de dépense,
- le numéro d'inventaire dans le cas des immobilisations.

Les pièces justificatives des paiements par chèque de QS doivent être classées par compte bancaire. Elles sont classées par ordre chronologique d'inscription au journal des opérations de QS, et dans un chrono approprié. En ce qui concerne les dépenses en espèces, les pièces sont classées par ordre chronologique dans le chrono ouvert à cet effet.

4.2.4. Inventaire, amortissements

Lors de la tenue de l'inventaire des biens immobilisés de QS, une fiche par bien est établie mentionnant :

- la définition du bien,
- la date d'achat,
- la valeur d'achat hors taxe ou TTC,
- le nom et l'adresse du fournisseur,
- le service destinataire.

Un numéro d'inventaire par ordre chronologique est attribué à chaque bien.

Il sera amorti annuellement par l'imputation au budget d'une dépense égale à un certain pourcentage de la valeur d'achat de ce bien.

4.3. Documents comptables (MP3)

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 3
Dernière mise à jour	PROCEDURE	DOCUMENTS	MP 3
		COMPTABLES	PAGE 1

4.3.1. Les pièces comptables

Les pièces comptables sont destinées à justifier les transactions et les décaissements de fonds de QS.

Elles sont constituées par:

- les contrats signés avec d'autres partenaires (fournisseurs, banques, assurances...),
- les talons de chèquiers émis,
- les bordereaux de versement à la banque,
- les extraits de compte de banque,
- les justificatifs de dépenses en numéraires,
- les bordereaux de déclarations de charge fiscales et sociales,
- les bulletins de salaire, états de paie,
- les factures,
- les bons de commande,
- les bons de livraisons,
- les procès-verbaux de réception des travaux,
- les attestations de services faits,
- les ordres de mission visés,
- les états d'inventaires.

4.3.2. Les journaux comptables

Ils sont des livres supportant l'ensemble des pièces comptables sous forme d'écritures.

Chaque écriture doit comporter :

- la date de l'opération,

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 3
Dernière mise à jour	PROCEDURE	DOCUMENTS COMPTABLES	MP 3
			PAGE 2

- le numéro de compte utilisé,
- le numéro de pièce comptable,
- le libellé explicatif,
- le montant inscrit au débit ou au crédit.

Les journaux ouverts sont les suivants:

4.3.2.1. Le journal des ventes (VTE) :

Il permet d'enregistrer tous les produits de l'entreprise :

- ventes de marchandises
- prestations de services
- cession d'immobilisations et tout autre produit

4.3.2.2. Le journal d'achats (ACH) :

Il permet d'enregistrer tous les engagements de dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il est servi exclusivement à partir des factures remises par le fournisseur à savoir :

- achats de fournitures, de tickets de carburant...
- achats d'immobilisation,
- frais généraux y compris loyers, téléphone, électricité, assurance, entretien, carburant, fournitures diverses, etc.

4.3.2.3. Le journal de banque (BAN) :

Ce journal enregistre tous les mouvements de comptes bancaires. Un journal est ouvert à cet effet pour chaque banque où la société a un compte.

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 3
Dernière mise à jour	PROCEDURE	DOCUMENTS	MP 3
		COMPTABLES	PAGE 3

Il enregistre les approvisionnements de fonds de QS et les dépenses par chèque.

4.3.2.4. Le journal de caisse (CAIS)

Il sert à enregistrer les dépenses en espèces.

4.3.2.5. Le journal des opérations diverses (OD)

Il est destiné à recevoir les écritures :

- de dotations ou de reprises d'amortissements,
- de régularisations et d'ajustements,
- les écritures relatives à la prise en charge des salaires et des charges sociales.

4.3.2.6. Le journal des à nouveaux (RAN)

Il permet d'enregistrer les écritures de transfert du bilan d'ouverture.

4.3.3. Le classement des pièces comptables

Les pièces sont classées de la plus ancienne à la plus récente dans un chrono correspondant au journal de l'opération.

4.3.4. Etats financiers

Les états financiers sont des états périodiques établis pour rendre compte du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise.

Les états financiers devant être édités par QS sont les suivants:

- le bilan,
- le compte de résultat,
- le tableau des emplois et ressources,
- l'état annexé.

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 3
Dernière mise à jour	PROCEDURE	DOCUMENTS	MP 3
		COMPTABLES	PAGE 4

Le schéma d'établissement des documents de synthèse est le suivant :

- saisie des pièces comptables dans les journaux auxiliaires,
- édition de la balance et du grand-livre provisoire, analyse des soldes et enregistrement des écritures de régularisation et d'ajustement,
- édition de la balance et du grand-livre définitifs,
- élaboration des états financiers.

La saisie des pièces comptables doit être quotidienne de sorte que le Responsable Administratif et Financier soit en mesure de fournir à tout moment tout renseignement sur les comptes.

A la fin de chaque mois ou trimestre selon les besoins, certains travaux doivent être effectués par le Responsable Administratif Financier ou/et le comptable de QS. Ces travaux sont résumés comme suit:

TRAVAUX	RESPONSABLES
Inventaire de caisse	Responsable Administratif et Financier
Etats de rapprochement des banques	Responsable Administratif et Financier
Régularisation d'écritures de banques	Comptable
Analyse des soldes	Responsable Administratif et Financier
Editions des grand-livre et balances	Comptable
Etablissements des états	Comptable
Examen t transmission au Directeur	Responsable Administratif et Financier

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 3
Dernière mise à jour	PROCEDURE	DOCUMENTS	MP 3
		COMPTABLES	PAGE 5

A la fin de chaque année, compte tenu du fait que les audits sont annuels, les documents de synthèse doivent être établis selon le plan ci-après:

Travaux	Responsables
Inventaire des immobilisations	Responsable Administratif et Financier
Inventaire de la caisse	Responsable Administratif et Financier
Rapprochements entre inventaires et inscriptions comptables	Responsable Administratif et Financier
Etats de rapprochement bancaire	Responsable Administratif et Financier
Corrections et régularisations	Responsable Administratif et Financier
Edition du grand-livre et de la balance provisoire	Comptable
Ecritures d'inventaire (Amortissements, charges à payer...)	Comptable
Editions des balances et des grands-livres définitifs	Comptable
Etablissement des états financiers et des tableaux de bord	Responsable Administratif et Financier
Transmission au Directeur	Responsable Administratif et Financier
Préparation et programmation de l'audit	Responsable Administratif et Financier
Transmission des documents aux auditeurs	Responsable Administratif et Financier
Rapport des auditeurs	Responsable Administratif et Financier Auditeurs

4.4. Gestion de la caisse (MP4)

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 4
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DE LA CAISSE	MP 4
			PAGE 1

4.4.1. Objet de la procédure :

La procédure permet de gérer avec rigueur la caisse de QS. Cette dernière doit assurer un enregistrement précis de toutes les transactions financières et une justification complète de l'utilisation des ressources mises à sa disposition pour ses opérations afin que son solde représente les disponibilités et liquides réels de QS.

4.4.2. Application de la procédure :

Elle s'applique à la caisse de QS et le contrôle est initié par le responsable administratif ou le Directeur.

4.4.3. Description de la procédure :

La caisse de QS est utilisée pour effectuer des menues dépenses dont le montant maximal est de 50 000 FCFA. Le plafond de la caisse est fixé à 1 000 000 FCFA et le réapprovisionnement est prévu chaque fois que les dépenses effectuées atteignent 80% du plafond autorisé. La demande de réapprovisionnement est visée par le responsable administratif et financier après contrôle nécessaire pour s'assurer de l'effectivité des dépenses. Un chèque est établi à cet effet à l'ordre du caissier pour réapprovisionner la caisse.

Le caissier de QS doit :

- créer et tenir des registres et documents comptables,
- disposer d'un coffre-fort ignifuge pour amoindrir les risques de vols ou de pertes,
- disposer de brouillards à souches pour les entrées et sorties de caisse,
- utiliser de bons « provisoires », avec des justificatifs autres que la signature du réceptionnaire. Toutefois, il pourrait exceptionnellement se justifier pour certaines dépenses dont les justificatifs ne peuvent être fournis qu'à posteriori.

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 4
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DE LA	MP 4
		CAISSE	PAGE 2

Le délai fixé pour la production de ces justificatifs est de 72 heures dont le non respect entraîne des sanctions à définir par la Direction de QS (retenue sur salaire par exemple).

La procédure de vérification de la caisse de QS comprend deux (2) opérations :

4.4.3.1. Prise d'inventaire physique caisse et établissement d'une fiche d'inventaire caisse

Le caissier :

- fait arrêter les opérations de caisse,
- effectue un comptage physique des liquidités en caisse en présence du Responsable Administratif et Financier,
- et remplit la fiche d'inventaire caisse.

4.4.3.2. Classement de la fiche d'inventaire de caisse

Le Responsable Administratif et Financier garde un exemplaire des documents dans son dossier de contrôle caisse pour une éventuelle prise de décision.

Figure 3 : Schéma d'écritures comptables d'encaissement et décaissement par caisse

Débit	Crédit	DATE	Débit	Crédit
57		Caisse	X	
	7	Produit		X
		Suivant facture n°		
2/6		Immobilisation ou charge	Y1	
445		TVA déductible	Y2	
	57	Caisse		Y1+Y2
		Suivant facture n°		

4.5. Gestion de la banque (MP5)

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 5
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DE LA BANQUE	MP 5
			PAGE 1

4.5.1. Objet de la procédure :

La procédure s'assure que les comptes bancaires de QS sont correctement tenus et que les soldes dans les livres comptables représentent les disponibilités réelles.

4.5.2. Application de la procédure :

La procédure s'applique à tous les comptes bancaires ouverts au nom de QS. Elle est initiée par le Responsable Administratif et Financier de la structure à la fin de chaque mois, réception du relevé bancaire.

Le responsable administratif et financier a le devoir d'obtenir les relevés bancaires mensuels

4.5.3. Description de la procédure

La décision d'ouvrir un compte bancaire relève de la compétence du Directeur. Ce compte doit être approvisionné par des recettes générées par les activités de QS.

Les moyens de paiements utilisés à QS sont le chéquier et la carte bancaire. Le chéquier est gardé dans un coffre fort ignifuge par le Responsable Administratif et Financier quant à la carte bancaire, elle est gardée par le Directeur et utilisée seulement lors des voyages.

Les paiements sont effectués sur la base d'ordre de paiement (carnet à souche pré numéroté contenant trois volets, le vert au fournisseur, le blanc au service comptable et le jaune est conservé en souche comme archive) dûment signés par les différentes parties et accompagnés des différentes pièces justificatives.

En plus du Directeur, le Responsable Administratif et Financier est autorisé à faire les retraits des courriers, des relevés bancaires, demande de solde etc.

La procédure ainsi appliquée comprend quatre (4) opérations :

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 5
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DE LA BANQUE	MP 5
			PAGE 2

- réception et enregistrement du courrier,
- établissement du rapprochement bancaire,
- contrôle et visa du rapprochement bancaire,
- classement du rapprochement bancaire.

4.5.3.1. Réception et enregistrement du courrier :

Dès réception du relevé bancaire, la secrétaire :

- enregistre le relevé bancaire dans le registre « courrier arrivée » en mentionnant : la date d'arrivée et le numéro interne du courrier (numérotation chronologique annuelle), le nom de la banque et l'objet du courrier.
- - appose le cachet « courrier arrivée » sur le relevé bancaire avec : la date d'arrivée et le numéro interne.
- transmet le courrier au Responsable Administratif et Financier accompagné du registre qu'il lui fait décharger.

4.5.3.2. Etablissement du rapprochement bancaire :

Dès réception du courrier, le Responsable administratif et financier :

- effectue le rapprochement bancaire et le signe,
- joint les justificatifs des éléments en suspens au rapprochement bancaire,
- transmet la liasse (état de rapprochement bancaire, relevé bancaire, pièces justificatives des éléments en suspens) au Directeur pour visa.

4.5.3.3. Contrôle et visa du rapprochement bancaire :

A la fin du rapprochement bancaire, le Directeur de QS :

- effectue une vérification arithmétique des montants,
- s'assure que le solde selon la banque est bien celui figurant sur le relevé bancaire et que le solde selon QS est bien celui figurant dans les livres de QS,

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 5
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DE LA BANQUE	MP 5
			PAGE 3

- s'assure que les éléments en suspens sont correctement supportés et s'enquiert des raisons de non apurement des anciens éléments éventuels en suspens,
- vise l'état de rapprochement et le retransmet au Responsable Administratif et Financier.

4.5.3.4. Classement de l'état de rapprochement :

Le Responsable Administratif et Financier classe une copie de l'état de rapprochement dans le dossier « Etats de rapprochements bancaires » pour suivi et envoie une copie à la comptabilité pour la régularisation des écritures en suspens de part et d'autre.

Figure 4 : Schéma d'écritures comptables d'encaissement et décaissement par banque

Débit	Crédit	DATE	Débit	Crédit
52...	7	Banque	X	
		Produit		X
		Suivant facture n°		
2 OU 6		Immobilisation ou charge		
445	52	TVA déductible	Y1	
		Banque	Y2	
		Suivant facture n°...		Y1+Y2

4.6. Gestion des immobilisations

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 6
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DES	MP 6
		IMMOBILISATIONS	PAGE 1

4.6.1. Objet de la procédure :

L'objet de la procédure est de s'assurer que les immobilisations acquises par la société Quality Services sont correctement suivies.

4.6.2. Application de la procédure :

La procédure s'applique à tous les biens « immobilisations » acquis et réceptionnés par QS.

4.6.3. Description de la procédure :

Elle comprend quatre (4) opérations:

- Etablissement de la fiche individuelle d'immobilisation :

Dès réception des immobilisations, le Responsable Administratif et Financier établit pour chaque immobilisation, une fiche individuelle comportant :

- ❖ la description de l'immobilisation,
- ❖ la date d'acquisition,
- ❖ le numéro d'identification (le numéro du compte comptable suivi du code de la localisation et du numéro de série),
- ❖ le coût d'acquisition,
- ❖ la source de financement,
- ❖ l'identification du fournisseur,

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 6
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DES	MP 6
		IMMOBILISATIONS	PAGE 2

❖ la fiche est approuvée par le Directeur.

- saisie et mise à jour : Après approbation, le Responsable Administratif et Financier procède à la saisie de l'immobilisation au niveau du fichier informatique.
- inventaire physique :

L'inventaire physique des immobilisations est effectué au moins une fois par an par une commission mise en place par le Directeur.

Peuvent être pris en immobilisations, les biens de valeur unitaire minimale de FCFA 50 000. Les logiciels informatiques seront pris en compte dans cette limite.

Le Directeur Associé de QS informe les responsables concernés du programme détaillé d'inventaire et leur demande d'en faciliter le déroulement. A la commission, elle leur demande également d'être présentes lors de l'inventaire des immobilisations à leur disposition.

L'équipe d'inventaire procède au comptage et remplit les fiches de recensement en y portant : le numéro d'identification de l'immobilisation, la désignation, les observations éventuelles sur l'état de fonctionnement de l'immobilisation.

La fiche d'inventaire est signée par les membres de la commission et le responsable des immobilisations listées. Elle est affichée dans chaque bureau s'il s'agit de mobilier et matériel de bureau.

A la fin de l'inventaire physique, le Responsable Administratif et Financier élabore un état de synthèse du comptage à partir des fiches de recensement. Il édite ensuite la liste des immobilisations.

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 6
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION DES IMMOBILISATIONS	MP 6
			PAGE 3

Le Responsable Administratif et Financier procède au rapprochement entre fichier informatique et inventaire physique, investigate les écarts éventuels et établit les propositions de régularisation, le cas échéant, qu'il soumet au directeur de QS.

Les propositions de régularisation approuvées font l'objet de comptabilisation par le comptable.

Figure 5 : Schéma d'écritures comptables d'achat d'immobilisation par banque/caisse ou à crédit :

Débit	Crédit	DATE	Débit	Crédit
2...	52/57	Immobilisation	X1	X1+X2
445		TVA (si Tva déductible)	X2	
		Banque/Caisse		
		Suivant facture n°.....		
2	481	Immobilisation	Y1	Y1+Y2
445		TVA (si Tva déductible)	Y2	
		Fournisseurs d'immobilisation.		
		Suivant facture n°.....		

4.7. Gestion budgétaire

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 7
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION BUDGETAIRE	MP 7
			PAGE 1

4.7.1. Objet de la procédure :

La gestion budgétaire est un processus regroupant la planification, l'élaboration du budget, son exécution et son suivi (Moussa Yazid, codex 2006, contrôle de gestion, page 4).

La procédure a pour objet de décrire les principes de base de la gestion budgétaire de la société QS.

4.7.2. Application de la procédure :

Le programme annuel d'activité (budget) indique pour chaque catégorie, volet et activité de QS les actions qui seront menées du 1^{er} janvier au 31 décembre et leurs incidences financières.

4.7.3. Description de la procédure :

Le budget est établi en accord avec un plan à long terme et défini en fonction des résultats des exercices précédents et des objectifs arrêtés pour le prochain exercice. Ce budget est établi en collaboration avec le Directeur, le Responsable Administratif et le Responsable Technique. Un soin particulier est attaché à la définition des objectifs à moyen et court terme et à l'identification précise des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Le budget doit être préparé dans les conditions telles :

- qu'il soit disponible avant le démarrage de l'exercice,
- qu'il permette les rapprochements ultérieurs avec les éléments des comptabilités générale et analytique.

La procédure définissant le cadre de l'action et les moyens utilisés ainsi que les performances attendues comprend :

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 7
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION BUDGETAIRE	MP 7
			PAGE 2

4.7.3.1. Préparation du budget :

Cette opération démarre trois mois avant la fin de l'exercice budgétaire. Le Directeur s'entoure des compétences qu'il juge nécessaires pour préparer le budget du prochain exercice budgétaire.

4.7.3.2. Elaboration du budget :

Le Directeur établit les prévisions des activités à réaliser en collaboration avec les compétences nécessaires (Responsable Administratif et Financier et Responsable Technique). Cette opération prend en compte des contrats en cours, des contrats à obtenir et des marchés ponctuels et le résultat de l'exercice précédent. Ce budget est établi et approuvé par la même équipe.

4.7.3.3. Organisation du système de gestion budgétaire :

Le Responsable Administratif et Financier dispose d'un système informatique intégrant la comptabilité générale et la comptabilité analytique. Une fois l'écriture de la comptabilité générale saisie, la comptabilité analytique est mouvementée automatiquement.

4.7.3.4. Analyse du système de gestion budgétaire :

Après la saisie des opérations, les dépenses sont classées par rubrique budgétaire. Ces situations sont édictées sous forme de :

- grand-livre qui retrace l'ensemble des écritures, les différents niveaux de regroupement, le total des mouvements et les soldes,
- balance qui sortira uniquement les totaux des mouvements, les soldes des codes analytiques et les différents niveaux de regroupement.

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 7
Dernière mise à jour	PROCEDURE	GESTION	MP 7
		BUDGETAIRE	PAGE 3

Ce système doit permettre au Responsable Administratif et Financier de disposer à tout moment de la situation des réalisations budgétaires.

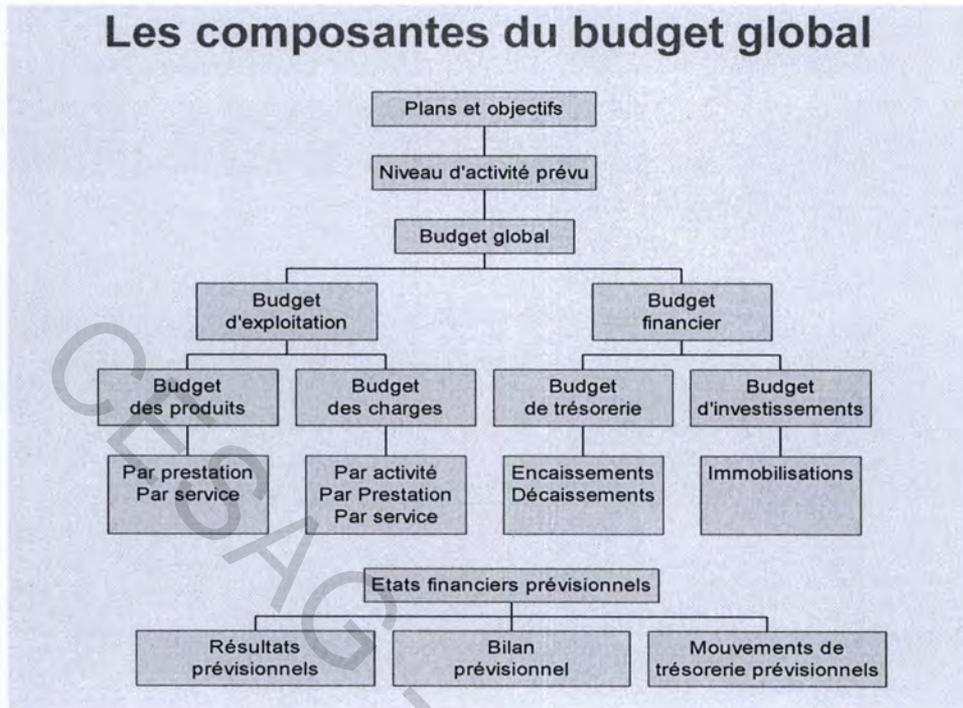
A la fin de chaque mois, le Responsable Administratif et Financier édite les états des réalisations budgétaires du mois et les soumet au Directeur Associé.

Ces états permettent au Directeur d'effectuer un suivi régulier du budget afin d'éviter les dépassements budgétaires ou des blocages dans la réalisation des activités de QS.

4.7.3.5. Analyse des écarts :

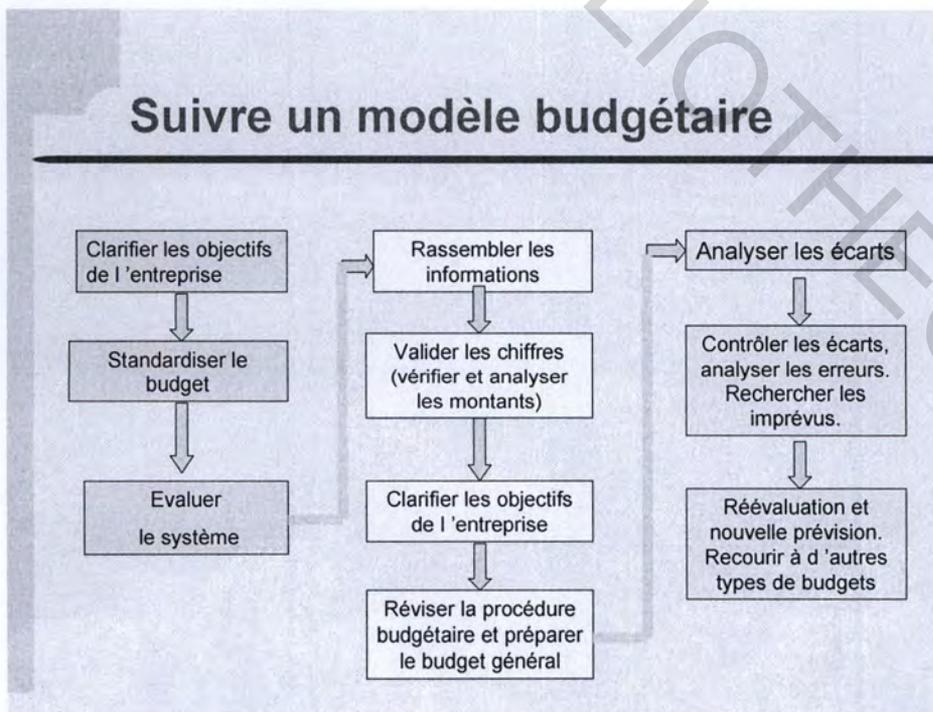
A la fin de chaque exercice budgétaire, et après enregistrement de toutes les données relatives à l'exercice écoulé, le Responsable Administratif et Financier édite les états définitifs des réalisations budgétaires annuelles. Ces états sont découpés mensuellement. Le Responsable Administratif et Financier procède avec le Directeur à l'analyse des écarts constatés. Ces écarts servent de base au réajustement des engagements futurs de QS et à l'établissement du budget pour l'année suivante.

Figure 6 : Composantes du budget



Source : Yazi (2006), codex, CESAG

Figure 7 : Modèle budgétaire



Source : Yazi (2006), codex, CESAG

4.8. Arrêté mensuel

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 8
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ARRETE MENSUEL	MP 8
			PAGE 1

4.8.1. Objet de la procédure :

La procédure permet d'effectuer les contrôles nécessaires en vue d'assurer des bons enregistrements et traitement des opérations effectuées par QS.

4.8.2. Application de la procédure :

La procédure est effectuée chaque fin de mois :

Les contrôles effectués ont pour but de s'assurer que :

- les engagements de la période ont été correctement et exhaustivement enregistrés,
- les dépenses de la période ont été correctement et exhaustivement enregistrées,
- une justification complète de l'ensemble des ressources et des emplois de QS.

Le contrôle budgétaire ne pourra fournir des informations exactes sur l'exécution de QS que si les données en amont ont été correctement et exhaustivement enregistrées.

Les contrôles à effectuer sur la base de rapprochement simple sont les suivants :

- contrôle des engagements,
- rapprochement bancaire,
- arrêté de caisse.

4.8.3. Description de la procédure

4.8.3.1. Contrôle des engagements

La procédure est effectuée par le Responsable Administratif et Financier et consiste à rapprocher :

- la liste des contrats enregistrés dans le système informatique au cours de la période ;

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

- les marchés conclus au cours de la période, à partir du dossier, des contrats ;

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 8
Dernière mise à jour	PROCEDURE	ARRETE MENSUEL	MP 8
			PAGE 2

- les bons de commande émis au cours de la période, à partir des dossiers « bons de commande en cours et bons de commande livrés »

Après contrôle :

- les omissions (contrats non saisis) devront être saisies,
- les dossiers des « bons de commande en cours » et « bons de commande livrés » de la période devront être clos par des intercalaires portant le libellé du mois suivant.

4.8.3.2. Rapprochement bancaire :

Le rapprochement bancaire est effectué par le Responsable Administratif et Financier et contrôlé par le Directeur pour le compte de QS.

4.8.3.3. Arrêté de caisse :

L'arrêté de caisse est effectué par le Caissier et le Responsable Administratif et Financier, à la fin de chaque mois soumis au Directeur de QS.

4.8.3.4. Edition des Etats :

Les états suivants sont édités par le Responsable Administratif et Financier en collaboration avec le comptable :

- journaux mensuels,
- grand-livre auxiliaire,
- grand-livre général,
- balance auxiliaire des comptes,
- balances générales des comptes.

4.9. Clôture annuelle et élaboration des états financiers (MP 9)

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 9
Dernière mise à jour	PROCEDURE	CLOTURE ANNUELLE ET ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	MP 9
			PAGE 1

4.9.1. Objet de la procédure :

La procédure permet d'élaborer des états financiers, réguliers, sincères présentant une image fidèle de la situation financière et des résultats de QS.

4.9.2. Application de la procédure :

La procédure est effectuée une fois par an au moins, selon la durée de l'exercice comptable de la structure. Elle commence à partir du mois d'Avril de l'année N, pour se clôturer au mois de Mars de l'année N+1.

4.9.3. Description de la procédure :

La procédure favorise les trois (3) opérations suivantes :

- travaux préparatoires à la clôture,
- fiabilisation des comptes,
- - opérations de clôture.

4.9.3.1. Travaux préparatoires à la clôture :

Les travaux préparatoires à la clôture concernent principalement trois actions.

4.9.3.1.1. Prise d'inventaire :

La prise d'inventaire doit être effectuée au plus tard le 31 décembre. Elle concerne les stocks, les espèces en caisse et les immobilisations de QS. Elle s'effectue comme suit :

- comptage de l'existant physique,
- édition des Etats comptables (compte caisse, liste des immobilisations, situation des stocks),

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 9
Dernière mise à jour	PROCEDURE	CLOTURE ANNUELLE ET ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	MP 9
			PAGE 2

- rapprochement par le Responsable Administratif et Financier de l'inventaire des immobilisations et des stocks des quantités physiques et des données comptables ou extra comptables,
- la validation des écarts par recomptage et autres investigations,
- la prise en compte du résultat des inventaires.

4.9.3.1.2. Demande de confirmation

Elle consiste à envoyer des lettres à des tiers leur demandant de fournir un certain nombre d'informations ou de confirmer celles fournies par QS. A cet effet pour les besoins d'audit et de fisc, le Responsable Administratif et Financier effectue cette opération sur un échantillon choisi sur la liste en fonction de l'importance de leurs transactions avec QS.

4.9.3.1.3. Situation technique d'exécution

Elle permet d'évaluer techniquement la situation de tous les marchés en cours à la clôture de l'exercice et signaler tous les problèmes y afférents.

4.9.3.2. Fiabilisation des comptes

Les travaux prévus sous cette rubrique concernant essentiellement :

- la vérification des mouvements,
- le rapprochement de la liste des engagements avec le grand-livre analytique des engagements,
- le rapprochement de la liste des règlements avec le grand-livre des règlements,
- le contrôle des séquences des écritures dans les listes d'engagement ou de règlement,

QS	PROCEDURES COMPTABLES		MP 9
Dernière mise à jour	PROCEDURE	CLOTURE ANNUELLE ET ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	MP 9
			PAGE 3

- l'analyse des comptes pour déceler les irrégularités ou inexactitudes dans les comptes en isolant les mouvements des comptes de bilan qui ne s'apurent pas à la date de clôture,
- l'exploitation des réponses reçues suite aux demandes de confirmation des soldes,
- le rapprochement des comptes des immobilisations avec le fichier des immobilisations par famille obtenu à partir du module de gestion des immobilisations, le lancement du calcul des amortissements et leur comptabilisation,
- la revue analytique des comptes de gestion,
- la recherche de passifs latents principalement par la revue des enregistrements des premiers mois de l'exercice suivant,
- tout autre travail permettant d'avoir des comptes fiables.

4.9.3.3. Elaboration des états financiers

Les états financiers sont élaborés par QS en collaboration avec un cabinet comptable agréé. Le processus d'établissement s'effectue comme suit :

- Paramétrage du bilan :

Il consiste à définir les rubriques et sous rubriques à faire apparaître au bilan et indiquer les comptes qui doivent apparaître dans chacune de ces rubriques et sous-rubriques

- calcul du bilan : Le module élabore le bilan à la date demandée. Il faut ensuite s'assurer de la cohérence par rapport aux chiffres de la balance pour avoir l'assurance que tous les comptes ont été effectivement affectés à une rubrique du bilan.
- établissement du compte de résultat.

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Le logiciel SAARI permet d'établir le compte de résultat de l'exercice à partir de la balance éditée.

- élaboration du dossier états financiers :

Cette dernière étape consiste à élaborer à partir des diverses éditions, un document fiable et sincère comprenant :

- le bilan,
- le compte de résultat,
- le tableau financier des ressources et emplois (TAFIRE)
- l'état annexé et l'état complémentaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Au début de ce mémoire, le principal objectif fixé est de concevoir un manuel de procédures du cycle comptable de la société Quality services. Pour y parvenir, certains concepts de base ont été définis tels les procédures, le contrôle interne qui est le socle du manuel de procédures. Certains aspects du contrôle interne ont été également développés pour montrer davantage la place qu'occupe ce terme dans un manuel de procédures.

Le manuel a pour objectif de mettre à la disposition des responsables de l'entreprise, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des opérations. Le présent manuel décrit l'organisation et les procédures comptables de Quality services.

La mise en place des procédures formalisées répond aux objectifs suivants:

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère comptable et financier conforme :
 - ❖ aux principes de gestion généralement admis,
 - ❖ aux dispositions fiscales du Mali,
 - ❖ à la norme comptable internationale,
- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes,
- rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'information (circulation des documents),
- et enfin mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Le respect et l'application effective de ces procédures conditionnent l'efficacité du système de gestion qui doit se traduire pour l'entreprise par des contrôles réguliers pour pallier les différents risques qui peuvent résulter d'irrégularités ou de malversations (domaine de l'exceptionnel) mais surtout de négligences, d'erreurs d'exécution, de jugement ou de compréhension (domaine du quotidien).

Les composantes d'un manuel de procédures sont tributaires des opérations et des activités qui sont exercées au sein de l'entreprise, qu'elle soit grande ou petite. Il doit être consulté autant que faire se peut, et si possible être régulièrement actualisé. C'est à ce prix qu'il pourra être utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le manuel de procédures constitue pour un auditeur, la première référence pour porter une appréciation sur le contrôle interne de l'entreprise à auditer. Son absence rend le contrôle seul délicat voire impossible par faute de base objective. A ce titre il ne doit pas être conçu

dans le but de répondre à l'exigence réglementaire du SYSCOA. Il doit être aussi un outil pour la bonne gouvernance et répondre au principe comptable de transparence dans la gestion. En plus il participe à rendre intelligible pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, fournisseurs, autres partenaires). L'obligation de rédiger les procédures et organisations comptables doit s'étendre aussi sur les entreprises publiques et parapubliques.

Travailler sans formaliser la façon dont chacun doit s'y prendre, c'est se condamner à mal maîtriser ses activités, priver l'auditeur d'un référentiel pour sa mission d'audit, c'est aussi priver l'organisation de cette indispensable mémoire collective sans laquelle elle ne saurait fonctionner. Les procédures formalisées constituent la première référence de l'auditeur. Il se base sur ce document pour apprécier le contrôle interne, détecter les forces et faiblesses de l'organisation pour enfin formuler des recommandations.

Le manuel de procédures n'est jamais une œuvre accomplie une fois pour toutes, c'est un travail permanent, un document dont la mise à jour est régulière. Il doit être porté à la connaissance des exécutants et non conservé sous clé, à disposition de quelques privilégiés détenteurs du savoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaires de contrôle interne petites entreprises:

Tableau de l'organisation générale et comptable

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Existe-t-il un plan comptable spécifique ?		X			
2. Les enregistrements comptables sont-ils tenus à jour et font-ils l'objet de balances mensuelles ?		X			
3. Est-ce que les registres du client apparaissent appropriés ? Sont-ils bien tenus ?			X		
4. Est-ce les imprimés suivants, si on les utilise sont numérotés d'avance? 3. Bon de commande ; 4. Facture de ventes ; 5. Avoirs ; 6. Bon d'expédition ; 7. Bon de réception		X			
5. La séparation des fonctions dans les limites imposées par la taille est elle satisfaisante ?			X		
6. Les fonctions et responsabilités des employés sont-elles clairement définies et bien comprises ?			X		
7. Est-ce les employés prennent régulièrement leurs vacances annuelles ?			X		
8. Est-ce le personnel comptable a une formation appropriée ?		X			
9. Les fonds personnels du responsable de l'affaire et ses revenus personnels sont-ils bien distingués du reste de l'activité de l'entreprise ?			X		

TABLEAU 2 : Contrôles exercés par la direction :

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Le responsable de l'affaire utilise t-il un système de budget pour contrôler ses recettes et ses dépenses ?		X			
2. Des prévisions de trésorerie sont-elles établies ?		X			
3. Le responsable de l'affaire vérifie t-il régulièrement les journaux de trésorerie et les espèces en caisse ?		X			
4. Approuve t-il les rapprochements bancaires ? cette approbation est t-elle matérialisée par sa signature ?		X			
5. Approuve t-il les avoirs, les factures fournisseurs, les bulletins de paie, l'approvisionnement de la caisse ?		X			
6. Approuve t-il les commandes reçues des clients en ce qui concerne les prix et les conditions de crédit?		X			
7. Prépare t-on à l'intention du responsable de l'affaire des situations intérimaires ? ces situations incluent-elles des informations sur les domaines suivants : Carnets de commandes clients, encours clients, retard de règlements, créances douteuses, engagements fermes de dépenses, encours fournisseurs, volume des stocks, rotation des stocks ?					
8. Le responsable de l'affaire recherche t-il des explications pour ces variations des recettes, des dépenses et de la marge d'exploitation par rapport aux prévisions?		X			

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau des ventes clients

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Prépare t-on des bons d'expéditions pour toutes les expéditions ?		X			
2. Compare t-on les bons d'expéditions aux factures ?		X			
3. Le système permet t-il de s'assurer que toutes les expéditions sont facturées ? que toutes les factures sont comptabilisées ?		X			
4. Le journal des ventes est-il rapproché des écritures correspondantes du compte collectif mensuellement ?		X			
5. Le compte collectif clients et les balances détaillées des comptes sont-ils régulièrement rapprochés ? les comptes individuels sont-ils régulièrement analysés ?		X			
6. Le responsable de l'affaire examine t-il des rapprochements cités ci-dessus ?		X			
7. Le responsable de l'affaire contrôle t-il l'ouverture des comptes clients, les conditions financières accordées et l'encours clients ?		X			
8. Les écritures d'annulation, les escomptes et provisions pour créances douteuses ou irrécupérables sont t-ils approuvés uniquement par le responsable de l'affaire ?		X			
9. Le système de relance est t-il suffisant ?			X		

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau Trésorerie-recettes

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Responsable de l'affaire voit-il tout le courrier ?		X			
2. Les recettes sont t-elles comptabilisées promptement à leur réception ?		X			
3. Les recettes ou les valeurs à encaisser sont t-elles déposées journallement à la banque ?			X		
4. Les bordereaux de remise en banque montrent t-ils le détail des recettes déposées ?		X			
5. Les recettes pour ventes au comptant sont t-elles contrôlées à partir des bandes des caisses enregistreuses ou par des reçus de règlements ?		X			
6. Les espèces en caisse, les effets à recevoir et les autres valeurs négociables sont t-elles conservées dans un endroit sûr ?		X			
7. Est-ce que les espèces en caisse sont gardées au niveau minimum ?		x			

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau des achats-fournisseurs

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Existe t-on des bons de commande pré numérotés ?		X			
2. Etablit t-on des bons de réception dans tous les cas ? ces bons sont t-ils pré numérotés ?		X			
3. Vérifie t-on les factures quant aux quantités, prix et calculs ?		X			
4. Les factures portent –elles la preuve que les travaux ont été effectués?		X			
5. Les marchandises retournées et les réclamations ont-elles suivies de façon à obtenir les avoirs correspondants ?			X		
6. Le compte collectif fournisseurs et les balances détaillées des comptes sont-ils régulièrement rapprochés ?		X			
7. Les relevés de comptes des fournisseurs sont –ils comparés avec les comptes correspondants (fournisseurs, effets à payer) par le responsable de l'affaire ?		X			
8. Les comptes individuels fournisseurs sont-ils régulièrement analysés?		X			
9. Est-ce qu'il ya un système pour enregistrer les dettes concernant les marchandises ou services reçus pour lesquels on n'a pas reçu les factures correspondantes ?		X			

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau Trésorerie-dépenses

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Tous les règlements sont-ils faits par chèque, traites ou virements bancaires ?			X		
2. La signature du responsable de l'affaire est-elle nécessaire sur les chèques, les traites, les virements bancaires ?		X			
3. Le responsable de l'affaire signe t-il les chèques seulement après les avoir complétés de façon appropriée ? aucun (ne doit être établi en blanc)		X			
4. Le responsable de l'affaire approuve t-il ou annule t-il les pièces justificatives qui sont jointes à l'appui des ordres de règlements?		X			
5. Tous les chèques annulés sont-ils conservés à la souche ?		X			
6. Utilise t-on un fonds de caisse à montant fixe ?		X			
7. Est-ce que les paiements par caisse sont limités au strict minimum ?		X			
8. Ces paiements sont-ils justifiés par des pièces de caisse renumérotés?		X			
9. Les pièces justificatives des paiements sont-elles annulées pour éviter les doubles utilisations?		X			
10. Le système permet-il de s'assurer que tous les règlements sont comptabilisés ?		X			

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau des stocks

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Le responsable des stocks est-il une autre personne que le comptable ?			X		
2. La protection contre les mouvements physiques non autorisés est-elle suffisante ?			X		
3. Un système d'inventaire permanent en quantité, en valeur ?			X		
4. Des inventaires physiques périodiques sont-ils effectués et les résultats rapprochés de l'inventaire permanent ? Les procédures sont-elles suffisantes ?		X			
5. Le responsable de l'affaire examine-t-il des différences constatées ?		X			
6. Existe-t-il des directives appropriées sur les méthodes de séparation des exercices en matière de mouvement de stock ?			X		
7. Les stocks à rotation lente sont-ils régulièrement identifiés ?		X			
8. Les informations sur les prix nécessaires pour la valorisation des stocks sont-elles tenues à jour?		x			
9. Les couvertures d'assurance sont-elles suffisantes compte tenu du niveau de stock?			x		

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau des immobilisations

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Existe-t-il des documents donnant le détail des immobilisations et les bases d'amortissement ? (registre des immobilisations). Ce registre est-il régulièrement rapproché aux comptes ?		X			
2. La société suit-elle une méthode uniforme en vue de différencier les nouvelles immobilisations des réparations ?		X			
3. Le responsable de l'affaire approuve t-il les acquisitions, les cessions et les mises au rebut ?		X			
4. Une procédure est-elle prévue pour assurer :		X			
8. La comptabilisation des sorties d'immobilisations ?					
9. L'exactitude des calculs des plus ou moins values réalisées ?					
5. Effectue t-il périodiquement des vérifications physiques des immobilisations, pour s'assurer de l'exactitude du registre des immobilisations ?		X			
6. L'assurance des immobilisations est-elle suffisante ?			X		

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Tableau de Paie

QUESTIONS	Réf diag	Oui Ou N/A	NON	Commentaire	Référence programme de vérification des procédures
1. Les employés sont-ils engagés par le responsable de l'affaire? Existe-t-il des références suffisantes pour le personnel comptable ?		X			
2. Le responsable des affaires a t-il connaissance des absences de tout le personnel ?		X			
3. La personne qui effectue la paie est-elle distincte de celles qui s'occupent des autres transactions financières ?			X		
4. Le responsable de l'affaire approuve t-il et signe t-il les chèques de paie et/ou les ordres de virements de paie ?		X			
5. Le livre de paie porte t-il la preuve que le responsable de l'affaire en a fait l'examen ?		X			
6. Les dettes concernant les charges sociales et annexes sont correctement enregistrées et acquittées ?			X		

Grille de séparation de fonctions (Petites entreprises)

Fonctions	Personnel concerné										
	D I R E C T E U R	R A F	R T	C O M P T A B L E	A S P I S T A N T						
Courrier ouverture	X	X			X						
Courrier signature	x										
Achats bons de commande				x							
Achats bons de livraison				x							
Achats calculs factures				x							
Achats bons à payer				x							
Achats comptabilité				x							
Ventes bons d'expéditions					x						
Ventes facturations					x						
Ventes contrôles tarif calculs	x										
Ventes relance					x						
Ventes initiatives avoirs		x									
Ventes calculs avoirs		x									
Ventes comptabilité				x							
Caisse visa des pièces		x									
Caisse tenue du brouillard					x						
Caisse détention des espèces					x						
Caisse comptabilité			x								

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Banques établissement des chèques	X																		
Banques avis de domiciliation	X																		
Banques bordereaux de remise			X																
Banque signature	X																		
Banques endos	X																		
Banques comptabilité			X																
Banques rapprochement		X																	
Paie établissement bulletins			X																
Paie livre de paie			X																
Paie distribution			X																
Paie déclarations sociales		X																	
Divers (détention timbres postes et fournitures de bureau)				X															

Annexe 2 : Les documents internes de QS

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

Fax : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako
Mali

CONTRAT DE TRAVAIL

Entre les soussignés :

D'une part

La société QUALITY SERVICES ayant son siège à Bamako, Quinzambougou et représentée par M -----(Qualité)

D'autre part

Mr/Mme-----né/née le -----

A -----

Exerçant la profession de-----

Etant de nationalité-----

Carte d'identité nationale N°-----

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1: Mr/Mme est engagé en qualité -----pour servir à QUALITY SERVICES

Article 2 : La durée du présent contrat est de ----ans, du -----au -----ou le présent contrat est établi à durée indéterminée

Article3 : Mr/Mme -----est classé à la catégorie de la convention collective des travailleurs

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Article 4 : Mr/Mme -----percevra un salaire brut mensuel de -----FCFA

La société QUALITY SERVICES prend en charges les charges patronales et les charges qui lui reviennent conformément aux lois et textes en vigueur au Mali.

Article 5 : Mr/Mme -----est engagé pour servir à-----. Il/Elle bénéficiera de 2,5 (deux et demi) jours de congés par mois de service effectif, soit (30) trente jours par an.

Article 6 : pour toutes dispositions non précisées au présent contrat, il est fait référence aux textes suivants :

- Loi n°92-020 DU 23 SEPTEMBRE 1992 PORTANT CODE DE TRAVAILDECRET N°96-178/P-RM DU 13 JUIIN 1996 FIXANT LES MODALITES ET APPLICATION DES DISPOSITIONS DU CODE DE TRAVAIL
- ARRETE N°96-1566 : MEFPT-SG PORTANT MODALITES D'APPLICATION DU DECRET N°96

Le Directeur

L'employé

Le Médecin de l'INPS

L'Inspecteur de Travail

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

Fax : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako
Mali

BON DE CAISSE

N°...../QS

Je soussigné, M.....

Atteste avoir reçu de M.....

Fonction.....

Service.....

La somme de FCFA.....

En ce jour.....

Bénéficiaire

Caissier

Directeur

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251 : (223) 221 17 33
Quinzambougou : (223) 221 17 33
BP E2975 Bamako Mali

AVANCE SUR SALAIRE

Mr/Mme.....a reçu
une avance de
.....(.....)francs CFA sur
son salaire.

Il/Elle s'engage à rembourser cette avance en Mensualités soit(.....) francs
CFA par mois à compter du salaire du mois de.....sans interruption.

Le dit paiement sera retenu sur son salaire au niveau de la comptabilité au moment de la
paie justifié par un reçu.

L'intéressé

Date.....

Signature.....

La comptabilité

Date.....

Signature.....

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

Fax : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako Mali

Ordre de mission N°...../QS/00

Mr/Mme

Se rendront/rendra à -----

Objet : -----

Date de départ : -----

Date de retour : -----

Moyen de transport : -----

Imputation : -----

Fait à Bamako, le -----/200

Ampliation

-----/1

Destination-----/1

Archives-----/1

Le Directeur

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako Mali

Fax : (223) 221 17 33

AVANCE DE MISSION

Mr/Mme atteste avoir reçu une avance d'un montant de FCFA -----pour la mission N°--
---à-----.

Cette somme se repartit comme suite :

Restauration et/ou Hébergement-----

Carburant/transport-----

Imprévu(téléphone et autres) -----

L'intéressé

Date

Signature

La comptabilité

Date

Signature

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

Fax : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako
Mali

JUSTIFICATION D'AVANCE SUR FRAI

O.M. N°-----

Date :

Mission :

Bénéficiaire :

Nombre de pièces :

N° de Pièce	Libellé	Avance	Reliquat	Total
		Solde		

La comptabilité

QUALITY SERVICES

Rue 548 porte 251
Quinzambougou

Tél. : (223) 221 17 33

Fax : (223) 221 17 33

BP E2975 Bamako
Mali

FICHE D'INVENTAIRE DE CAISSE

Date-----(1)
Libellé------(2)

RUBRIQUES(3)	QUANTITE(4)	VALEUR(5)
Billets 10 000		
5000		
2000		
1000 Pièces		
500		
250		
200		
100		
50		
25		
10		
5		
1		
Bons		
Total(6)		
Avoir net à la caisse arrêtée à la somme de FCFA(7)		
Contrôleur	Caissier	
Nom et signature	nom et signature	

ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Banque-----(2)

Date-----(3)

DESCRIPTION	DATE(8)	MONTANT
I Banque x compte n°----- (4)		(5)
Solde au (3)		(7)
A passer(6)		
Elément 1 (7)		
Elément 2		(9)
Solde rapproché		
II Compte n° (10)		
Solde au (3)		
A passer (12)		
Elément 1		
Elément 2		
Solde rapproché		(13)

Bamako, le -----(1)

Le Responsable Administratif et Financier(14)

Le Directeur(15)

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

Description	:
1. Date	: date à laquelle le rapprochement est fait
2. Banque	: banque objet du rapprochement
3. Date	: libellé du jour ou du mois de rapprochement
4. Banque	: intitulé et n° de compte à la banque
5. Solde au	: solde indiqué sur le relevé bancaire
6. A passer	: élément en suspens à passer par la banque
7. Elément	: description des éléments et indication de leur montant
8. Date	: date de comptabilisation par la banque ou QS
9. Solde rapproché en suspens)	: total des montants qui précèdent (solde du relevé+élément
10. Compte n°	: intitulé du compte de QS
11. Solde au	: solde comptable (11) + élément en suspens
12. A passer	: élément en suspens à passer par QS
13. Solde rapproché	: doit être égal à (9)
14. Responsable Administratif et financier	: signature du Responsable Administratif et financier
15. Directeur	: signature du Directeur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. A.T.H (1987), *Audit financier*, 2^{ème} édition, Edition Techniques CLET
2. ALAIN MIKOL, *Que sais-je, le contrôle interne*, PUF, 1998
3. AUF (2004), *Manuel de gestion*, volume1, 2^{ème} édition, Edition ellipses
4. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, Edition Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267
5. BERGER CEDRIC&GUILLARD SERGE (2000), *Rédaction graphique des procédures*, édition AFNOR, Paris, P.256
6. Bernard GRAND& Bernard VERDALLE, *Audit comptable et financier*, Edition ECONOMICA, 1999.
7. CNCC (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Edition Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, Paris, P.180
8. D.BOUSSARD, C.COSSU et A. SPEHNER, *pratique et analyse de la comptabilité*, Edition CASTEILLA, AOUT 1985.
9. DIENE J.Baptiste (2007), *Audit interne et procédures*, CESAG
10. GUY Frécon (2006), *Formuler une problématique*, Editions Dunod, Paris, P. 154
11. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (1998), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.181
12. HENRY Alain & DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.184
13. Henry Mintzberg, *le manager au quotidien*, édition « la source d'or », septembre 2006.
14. JACQUES Renard, *théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Edition d'organisation.
15. MEITE Aminata (2005), *élaboration d'un manuel de procédures : application au cycle achat/fournisseur de la société ESTI SA*

**Elaboration du manuel de procédures du cycle comptable d'une PME:
Cas de Quality Services SARL**

16. N'Deye Mayè THIOYE (1998), manuel de procédures comptables, démarche d'élaboration et utilisation dans l'appréciation du contrôle interne : application au cycle trésorerie des ICS.
17. Oumar SAMBE & Mamadou Ibra DIALLO, le Praticien comptable, SYSTEME COMPTABLE OHADA, 3^{ème} édition, Editions Comptables et Juridiques
18. SOW N'gary (2004), audit interne et procédures, codex.
19. YAZI Moussa (2006), Contrôle de gestion, CESAG.
20. YAZI Moussa, Méthodologie de recherche, CESAG, 2007